

VALORACIÓN DE EMPRESA
JOSÉ VICENTE URUEÑA Y CIA LTDA.

CARLOS ALBERTO GUAUTA MALAGÓN
GUILLERMO CELIS VILLEGAS
HELEN YESENIA HERNÁNDEZ MONDRAGÓN

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
POSGRADO EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTÁ D.C.
2016

VALORACIÓN DE EMPRESA JOSÉ URUEÑA Y CÍA. LTDA.
CARLOS ALBERTO GUAUTA MALAGÓN
GUILLERMO CELIS VILLEGAS
HELEN YESENIA HERNÁNDEZ MONDRAGÓN

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

WILLIAM DÍAZ HENAO
DIRECTOR TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
POSGRADO EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTÁ D.C.
2016

AGRADECIMIENTOS

Inicialmente deseamos dedicarle este trabajo a todas las personas que siempre creyeron en nuestra capacidad, capacidad que tenemos todos, es motivo de orgullo encontrar la fuerza y determinación que poseemos cuando queremos alcanzar algo.

A Dios, por ayudarnos a crecer como personas y profesionales, por ser siempre ese sentimiento de fortaleza, esperanza, tranquilidad, serenidad y alegría que fue necesario para culminar esta etapa de nuestra vida y las que vendrán en el futuro.

A nuestros padres, hermanos y familiares, por su paciencia, apoyo y acompañamiento, todos los días agradecemos a Dios el haber crecido con ellos y aprender de cada uno los valores con los que hemos crecido como personas.

A nuestra(o) s esposa(o) s que nos apoyaron en cada momento de desfallecimiento y nos animaron a seguir con nuestro sueño de crecer como profesionales y como personas; agradecemos a Dios por haberlos puesto en nuestro camino.

A nuestros compañeros de crecimiento Giovanni Gordillo, Víctor Córdoba, Fernando Castro, Andrey Orozco, Laura Vargas, Luis Rodríguez, y demás compañeros, porque valió la pena haber luchado juntos por esta meta y aprender que todos somos valiosos con nuestros aciertos y errores.

A la doctora Liliana Botero, por ofrecernos incondicionalmente sus conocimientos profesionales, ayudándonos a aprender que el verdadero profesional también crecer como persona.

Por último, a la Universidad Piloto de Colombia, profesores, y toda la comunidad educativa gracias a quienes gracias por su dedicación y esfuerzo deseamos expresar nuestra gratitud deseándoles éxito y el mayor de los augurios en su trayectoria profesional.

“Se requieren muchos estudios para crecer como profesional, no obstante, nunca llegaremos a ser profesionales si no tenemos los suficientes valores para ser persona”

TABLA DE CONTENIDO

1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	12
1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL	12
1.1.1. Nombre de la Empresa.	12
1.1.2. Tipo de la Empresa.	12
1.1.3. Ubicación.	12
1.1.4. Tamaño.	12
1.1.5. Visión.....	12
1.1.6. Misión.....	12
1.1.7. Objetivos Estratégicos.	12
1.1.8. Ventajas Competitivas.....	12
1.1.9.1. Productos o Servicios.....	16
1.2. EL MERCADO.....	16
1.2.1. Tamaño del Mercado.	17
1.2.2. Descripción de la competencia.	18
1.2.3. Participación de la Empresa y de su competencia en el Mercado	19
1.3 PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO.	19
1.3.1. Descripción de los Procesos.	19
1.3.2. Diagrama de los Procesos.	20
1.3.3. Equipos e Instalaciones.....	21
1.3.4. Capacidad Instalada.	21
1.3.5. Manejo de Inventarios.	21
1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	21
1.4.1. Organigrama.	21
1.4.2. Sueldos y Carga prestacional.	22
2. EL PROBLEMA.	23
2.1. JUSTIFICACIÓN.	23
2.2. OBJETIVOS.....	23
2.2.1. Objetivo general.	23
2.2.2. Objetivos Específicos.	23
2.3. MARCO REFERENCIAL O TEÓRICO.....	23

2.4. DIAGNÓSTICO FINANCIERO.....	29
2.4.1. Análisis Cualitativo.....	30
2.4.2. Análisis Cuantitativo.....	32
2.4.3. Inductores Financieros.	37
3. METODOLOGÍA	43
3.1. MATERIALES.....	43
3.2. FASES.	43
3.2.1. Fase 1. Recolección de la Información.	43
3.2.2. Fase 2. Diagnóstico y Análisis de la Información.	43
3.2.3. Fase 3. Diseño y desarrollo del modelo financiero.	43
3.2.4. Fase 4. Análisis de resultados y planteamiento de estrategias.	45
4. RESULTADOS.....	46
4.1. RECOMENDACIONES O ESTRATEGIAS	47
4.2. LOS SUPUESTOS MACROECONOMICOS.....	48
4.2.1. Inflación.	48
4.2.2. Producto interno bruto.....	48
4.2.3. Impuesto de Renta y Cree.	48
4.2.4. WACC	49
4.3. TABLAS DE PROYECCIÓN.....	49
4.3.1. Proyección de Ventas.....	49
4.3.2. Proyección de costos.....	50
4.3.3. Proyección de Gastos	51
4.3.4. Proyección de inductores de actividad	51
4.5. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.	53
4.6. BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	54
4.7. INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS.....	55
4.7.1. Indicadores de liquidez proyectados	55
4.7.2. Indicadores de endeudamiento proyectados.....	55
4.7.3. Indicadores de rentabilidad proyectados.....	55
4.7.4. Indicadores de actividad proyectados.	56
5. CONCLUSIONES.....	61
6. RECOMENDACIONES.....	63
BIBLIOGRAFIA	64

INFOGRAFIA.....	65
------------------------	-----------

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 VARIACIÓN ANUAL DE LAS VENTAS REALES Y PERSONAL	
OCUPADO DEL COMERCIO MINORISTA	15
TABLA 2 CAPACIDAD INSTALADA DE LA EMPRESA	21
TABLA 3 SUELDOS Y CARGA PRESTACIONAL	22
TABLA 4 FLUJO DE EFECTIVO AÑO 2015 DE “LA EMPRESA”	36
TABLA 5 INDICADORES DE LIQUIDEZ	38
TABLA 6 PROBLEMAS Y ESTRATEGIAS	47
TABLA 7 PERSPECTIVAS DE INFLACIÓN	48
TABLA 8 PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO INFLACIÓN	48
TABLA 9 PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO PIB	48
TABLA 10 PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO PIB	49
TABLA 11 ANÁLISIS DE PROYECCIÓN DE VENTAS	50
TABLA 12 PROYECCIÓN DE VENTAS	50
TABLA 13. PROYECCIÓN DE COSTOS	50
TABLA 14 PROYECCIÓN DE GASTOS.....	51
TABLA 15 ANÁLISIS DE DÍAS DE INVENTARIOS	51
TABLA 16 PROYECCIÓN DÍAS DE INVENTARIO	52
TABLA 17 ANÁLISIS DE DÍAS RECAUDADO	52
TABLA 18. PROYECCIÓN DÍAS DE RECAUDO	52
TABLA 19. ANÁLISIS DE PROYECCIÓN DE PROVEEDORES	52
TABLA 20. DÍAS DE PROVEEDORES.....	53
TABLA 21. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (EN MILES).....	53
TABLA 22. INDICADORES DE LIQUIDEZ PROYECTADOS.....	55
TABLA 23. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO PROYECTADOS.	55
TABLA 24. INDICADORES DE RENTABILIDAD PROYECTADOS.	56
TABLA 25. INDICADORES DE RENTABILIDAD PROYECTADOS.	56
TABLA 26 FLUJO DE CAJA CON ESTRATEGIAS SUGERIDAS	57
TABLA 27. VALOR DE MERCADO CON ESTRATEGIAS SUGERIDAS.	58

LISTA DE GRÁFICAS

ILUSTRACIÓN 1 VENTAS DE VEHÍCULOS SEGÚN TIPO (2015, % DEL TOTAL DE MATRÍCULAS)	14
ILUSTRACIÓN 2 CUOTA DE MERCADO DE LAS DIFERENTES MARCAS (% DE LAS VENTAS TOTALES, 2015, MATRICULAS).	15
ILUSTRACIÓN 3 VARIACIÓN ANUAL DE LAS VENTAS REALES Y PERSONAL OCUPADO DEL COMERCIO MINORISTA	16
ILUSTRACIÓN 4 INGRESOS DEL SECTOR COMERCIO, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTOR, A NIVEL NACIONAL AÑO 2015.....	18
ILUSTRACIÓN 5 VENTAS AÑO 2015 EN COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA DIRECTA.....	19
ILUSTRACIÓN 6 DIAGRAMA DEL PROCESO DE VENTA DE MERCANCÍA.....	20
ILUSTRACIÓN 7 DIAGRAMA DEL PROCESO DE VENTA DE SERVICIOS.....	20
ILUSTRACIÓN 8 INGRESOS AÑO 2015 DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTOR	31
ILUSTRACIÓN 9 VARIACIÓN DEL ACTIVO CORRIENTE	33
ILUSTRACIÓN 10 VARIACIÓN DEL ACTIVO NO CORRIENTE.....	34
ILUSTRACIÓN 11 VARIACIÓN DEL PASIVO	35
ILUSTRACIÓN 12 VARIACIÓN DEL TOTAL PATRIMONIO.	35
ILUSTRACIÓN 13 TOTAL INGRESOS OPERACIONALES.....	36
ILUSTRACIÓN 14 INDICADORES DE LIQUIDEZ.....	38
ILUSTRACIÓN 15 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO.....	39
ILUSTRACIÓN 16 INDICADORES DE RENTABILIDAD.	39
ILUSTRACIÓN 17 INDICADORES DE ACTIVIDAD	40
ILUSTRACIÓN 18 RELACIÓN DE CRECIMIENTO.....	46
ILUSTRACIÓN 19 RELACIÓN DE INGRESOS CON LOS COSTOS Y GASTOS	47

LISTA DE ANEXOS

- Anexo A. Estados financieros certificados del periodo 2011 a 2015
- Anexo B. Notas de los estados financieros del periodo 2011 a 2015
- Anexo C. Cámara de Comercio del año 2015
- Anexo D. Carta de Autorización de la empresa

RESUMEN

Este trabajo busca encontrar el valor de mercado actual de la empresa José Vicente Urueña y Cía. Ltda., llevando a cabo esta valoración a través de la metodología del flujo de caja libre descontado, por medio de los inductores de valor analizados desde la perspectiva financiera.

Se realizó un diagnóstico financiero de la empresa JOSÉ VICENTE URUEÑA Y CIA LTDA., contando con los estados financieros como punto de referencia desde el año 2011 hasta 2015, y el sector en el cual desarrolla su objeto social (comercialización de autopartes y servicio de diagnóstico vehicular), todo lo anterior contemplando el comportamiento esperado de las principales variables macroeconómicas tales como la inflación y el PIB, con el fin de obtener los resultados de la generación de efectivos durante los años comprendidos entre los años 2016 y 2020.

Los flujos calculados serán el resultado de la aplicación de la metodología de flujo de caja libre descontado definido en el marco teórico, esto con el fin de obtener información suficiente para generar reinversión en la organización y en los activos productivos que la componen y de esta manera generar estrategias para crear valor a la empresa.

PALABRAS CLAVE: Diagnóstico financiero, Valoración de empresa, estrategias, direccionamiento estratégico, inductores de valor, sector,

INTRODUCCIÓN

A partir de los años 80 la economía ha estado inmersa en la globalización, la cual ha generado un aumento considerable en la competencia entre regiones, países, ciudades y sectores económicos, obligando a que las organizaciones más fuertes estén dispuestas a entrar a un mercado en constante cambio.

De acuerdo a lo anterior, las empresas buscan diferentes maneras de volverse más eficientes y competitivas con el fin de mantenerse en el mercado, pero para esto es necesario conocer a fondo la organización y cada uno de los procesos, variables financieras, administración, Etc., La valoración de la empresa es una de las herramientas que permite conocer a fondo la situación financiera de la misma, su capacidad de generar recursos y su valor real en el mercado, de igual manera permite junto con otras herramientas, descubrir cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Adicionalmente en algunos casos es necesario ofertar la inversión en la organización, con el fin de atraer socios estratégicos que puedan traer capitales que le permitan crecer, pero los socios solicitarán información que sirva de soporte para llevar a cabo la inversión y que le dé una aproximación al retorno de la misma, estos soportes son obtenidos a través de la valoración realizada.

JOSE VICENTE URUEÑA Y CIA LTDA (De ahora en adelante *“la empresa”*), es una organización con 46 años de existencia en el mercado colombiano, y desarrolla su actividad económica en el sector de comercio de Vehículos y actividades conexas en Bogotá, D.C.

“La empresa” fue creada bajo la figura de empresa familiar y ésta ha sido la estructura que ha manteniendo a través del tiempo, razón por la cual, se puede indicar que actualmente no se encuentra incluida en las organizaciones que se desarrollan en el mercado ayudados por herramientas tecnológicas y después de los procesos de recesión de la economía debe comenzar a trabajar en nuevas herramientas que le ayuden a sostenerse y crecer.

1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

1.1.1. Nombre de la Empresa. José Vicente Urueña y Cía. Ltda.

1.1.2. Tipo de la Empresa. Sociedad comercial, compañía limitada dividida en cuotas nominales de capital privado, conformada por 4 socios.

1.1.3. Ubicación. La compañía José Vicente Urueña y Cía. Ltda., con la marca Autolago Express, cuenta con una sede propia ubicada en la ciudad de Bogotá en la calle 80 # 20-19.

1.1.4. Tamaño. La empresa actualmente tiene:

- Nueve (9) empleados directos.
- Activos totales con fecha de corte 31 de diciembre de 2015 \$7.012.379.107.
- Ventas totales con fecha de corte 31 de diciembre de 2015 \$1.082.871.572.

De acuerdo a la ley 590 de 2000, modificada con la ley 905 de 2004 pertenece al grupo de pequeñas empresas, debido a que los valores de sus activos totales se encuentran entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

1.1.5. Visión. La empresa no ha definido una planeación estratégica, para concretar la visión corporativa.

1.1.6. Misión. La empresa no ha definido una planeación estratégica, para concretar la Misión corporativa.

1.1.7. Objetivos Estratégicos. La empresa no ha definido una planeación estratégica, para concretar los objetivos corporativos.

1.1.8. Ventajas Competitivas. La empresa tiene actualmente las siguientes ventajas competitivas:

1.1.8.1. Respaldo: Michelin ha otorgado respaldo a “la empresa”, esta marca cuenta con reconocimiento a nivel mundial, se caracteriza por su alta calidad, reconocimiento en el mercado de llantas y garantía de los productos

1.1.8.2. Diversificación de Marca: La empresa comercializa llantas de las marcas Goodyear, Michelin, Bridgestone, Firestone, Continental entre

otras, que tienen diferentes precios que se acomodan a las necesidades de los clientes.

1.1.8.3. Maquinaria y Equipo: La empresa cuenta con:

- Equipo de alineación y balanceo que brinda un servicio al cliente de manera eficiente, respecto a las demás empresas del sector, el diferenciador radica en la exactitud de la prueba realizada a los vehículos, debido a que este equipo es estático, minimizando el margen de error en el servicio.
- Equipo de montaje de llantas, tiene un rango más amplio para los diámetros en rines, como es el caso de vehículos de alta gama, como camionetas y automóviles. Este es un servicio diferencial frente a la competencia del sector en el cual se encuentra ubicada.

1.1.9. Acreditación y reconocimiento: “La empresa” actualmente se identifica con el nombre de Autolago Express, cuenta con 46 años de experiencia en el sector, que le han permitido darse a conocer en el desarrollo de su actividad económica, generando confianza entre sus clientes y proveedores. **Análisis de la Industria.** “La empresa” es vigilada por la Superintendencia de Sociedades y como tal debe reportar la información contable a esta superintendencia.

De acuerdo a la industria en que se encuentra la empresa se ve relacionada indirectamente con el sector automotriz, y los factores que favorecen o afectan el desempeño del sector son las ventas de vehículos nuevos y usados, el tipo de cambio y las importaciones de autopartes. Así mismo, los indicadores más relevantes del sector automotriz en Colombia para los dos últimos años fueron:

Indicadores relevantes del sector automotriz

Población (millones de habitantes, 2015)	48
PIB per cápita (Dólares corrientes, 2014)	7.928
Empleos creados por el sector automotor (Miles de personas, 2014)	18,3
Ventas de autos (Miles de unidades, 2015)	283,2
Ventas de autos(% del PIB, 2014)	1,9
Ventas por persona (unidades por cada 1.000 personas, 2015)	5,9
Antigüedad promedio del parque automotor (años, 2013)	14,9
Tenencia de vehículos (por cada 1.000 habitantes)	103,8
Financiación bancaria de autos (% del total de vehículos nuevos, 2015)	68,80%
Cartera Automotriz (% del PIB, 2015)	1,4

Fuente: Andemos, ANDI, Asobancaria, DANE, Fenalco, FMI, Ministerio de Transporte (RUNT), OICA, Supe financiera y BBVA Research

Para analizar el comportamiento del sector Automotriz en los años 2014-2015 adicionalmente se dan a conocer los siguientes datos:

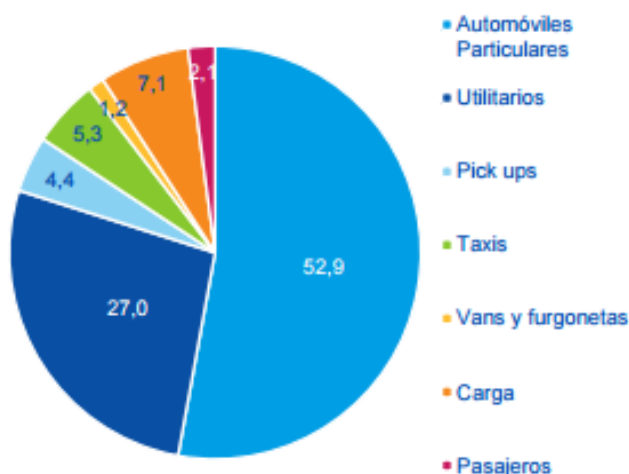
En Colombia a nivel económico desde el segundo semestre del año 2014, el precio de petróleo y su relación con el tipo de cambio, impactó directamente el peso colombiano, provocando una devaluación frente al dólar, es así como los precios de los productos importados, son más caros y se genera una desviación de la demanda.

“El ajuste del gasto de los hogares también incidió el incremento de la inflación del país, a lo cual procedieron los incrementos de la tasa de interés de intervención del Banco de la República a finales del año 2015. En total, el consumo de los hogares pasó de crecer 4,2% en 2014 a 3,9% en 2015, con una desaceleración más notable en el caso del consumo de bienes durables, en donde se encuentran los vehículos particulares, que en los mismos dos años tuvieron tasas de variación de 13,5% y -2,0%, respectivamente.”¹.

Ahora bien, la devaluación del peso colombiano frente al dólar generó un cambio de pensamiento de los consumidores llevándolos a sustituir el consumo de productos importados por productos ensamblados nacionalmente, trayendo consigo un crecimiento en la venta de vehículos nacionales y por consiguiente un aporte del sector automotriz al PIB de Colombia.

A continuación, se muestran los datos más relevantes de la industria automotriz en Colombia año 2015.

Ilustración 1 Ventas de Vehículos según tipo (2015, % del total de matrículas)

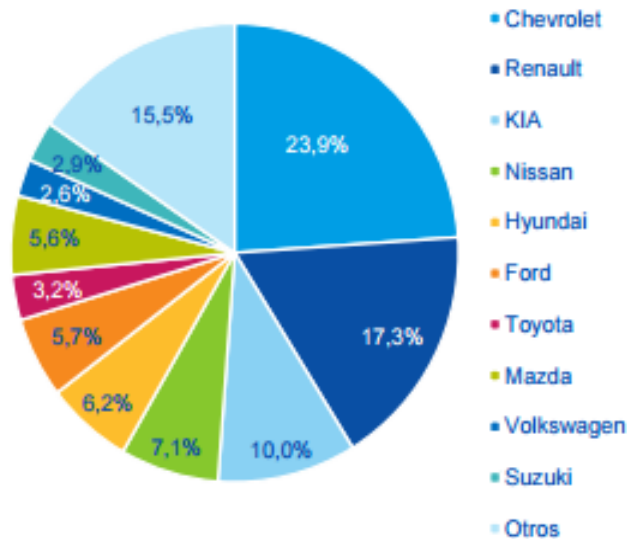


Fuente: Fenalco y BBVA Research-05/06/2016

¹ <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2016/04/3.-Tendencias-Recientes-Vehiculos.pdf> - 11 de junio de 2016

Un detalle del comportamiento de la industria, tanto de las marcas más vendidas en Colombia, así como las ciudades con el mayor volumen de consumo, comparando los años 2014 – 2015, se puede observar en la siguiente gráfica:

Ilustración 2 Cuota de mercado de las diferentes marcas (% de las ventas totales, 2015, matriculas).



Fuente: Fenalco y BBVA Research-05/06/2016

El DANE, en su boletín EMCM indica que para el sector de comercio al por menor y comercio de vehículos en enero de 2015, las ventas totales aumentaron un 7,2% con una contribución del comercio de Repuestos, partes, accesorios y lubricantes para vehículos del 0,7%.

De acuerdo con la actividad económica, el sector de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores tuvo las siguientes variaciones:

Tabla 1 Variación anual de las ventas reales y Personal Ocupado del comercio minorista

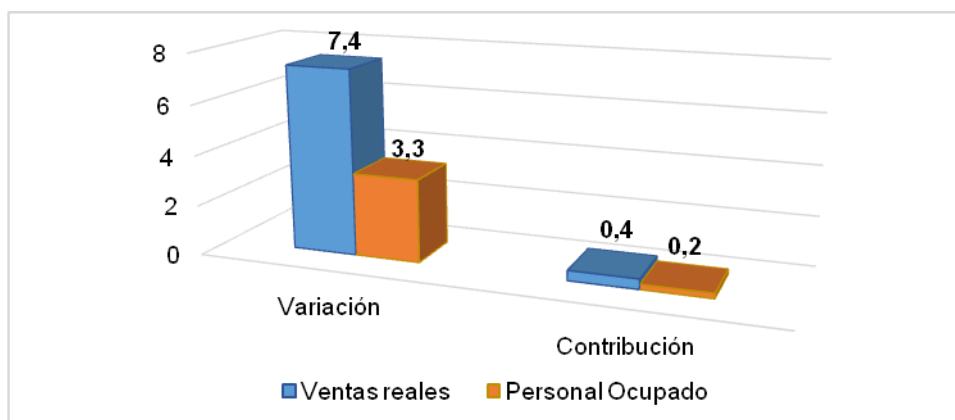
Enero 2015/enero 2014
Código CIIU 4530 Partes

	Variación	Contribución
Ventas reales	7,4%	0,4
Personal Ocupado	3,3%	0,2

Fuente: Elaboración Propia con datos del DANE

Así mismo, la contribución del sector con respecto a la cantidad de personas ocupadas en el país, registro una disminución entre el año 2014 y 2015, así:

Ilustración 3 Variación anual de las ventas reales y Personal Ocupado del comercio minorista



Fuente: Elaboración Propia con datos del DANE

1.1.9.1. **Productos o Servicios.** “La empresa” ofrece los productos y servicios que se detallan a continuación:

Productos:

Llantas
Neumáticos
Protectores
Llantas reencauchadas
Accesorios
Repuestos
Aceite
Líquido para frenos

Servicios:

Alineación de vehículos: Consiste en ajustar los ángulos de las ruedas y la dirección, con el propósito de balancear todas las fuerzas de fricción, gravedad, fuerza centrífuga e impulso.

Balanceo: El balanceo de las llantas compensa el peso del ensamblado de la llanta y del rin después de que se monta la llanta. Para balancear una llanta, el operario de balanceo utiliza una máquina con el fin de determinar dónde van los pesos que se agregan.

Alistamiento de Frenos: el servicio de revisión y mantenimiento al sistema de frenos. Esta revisión se debe realizar cada seis meses al igual que el mantenimiento preventivo.

1.2. **EL MERCADO.** El Comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores que corresponden a la homologación CIU con

el código 4530 en Colombia, se encuentra dentro del sector conocido como: Comercio de Vehículos y actividades conexas.

“Bogotá tiene el parque automotor más grande del país, con una circulación superior a un millón de automóviles privados, mientras que las ventas de vehículos en la capital representan el 33% del total nacional. Estas características hacen que la participación de la ciudad en las ventas totales de vehículos (tanto importados como ensamblados) haya sido siempre alta. Si bien ha venido cediendo terreno, dado que, mientras que en 2014 la participación correspondió a 36,8%, para 2015 esta se redujo en 3,7 puntos porcentuales. Sumado a esta pérdida, las ventas en unidades durante el 2015 mostraron reducción, ya que el mercado nacional automotor ha enfrentado una crisis derivada de choques externos como la devaluación del peso”.^{2 3}

1.2.1. Tamaño del Mercado. Para el caso de Bogotá “los automóviles representan el 58,2% de la participación en el mercado, lo cual significa que es el tipo de vehículo más vendido, con 54.613 unidades para 2015. Le siguen los utilitarios [3] (32,1%), los taxis (4,2%) y los pick up [4] (3,4%). Estos tipos de vehículos, que son los más representativos para el mercado capitalino, con respecto a 2014, presentaron una reducción en las ventas del -17,2%, -22,9%, -27,3 y -29,2% respectivamente”.⁴

1.2.1.1. Clientes actuales. Actualmente dentro de los clientes existentes en “La empresa” se mencionan los clientes más representativos:

Auto stock S.A.
Autoexpress Morato S.A.
Automotora nacional S.A.
Automotores Comagro S.A.
Casa toro Automotriz S.A.
Madiautos S.A.S
Intermarcali S.A.
Lácteos la especial Ltda.
Llantas Bogotá.
Llantas y servicios los Héroes S.A.
Marcali S.A.
Marcali Internacional

1.2.1.2. Clientes potenciales. “La empresa” para el segundo periodo de 2016, estima iniciar relaciones comerciales con un cliente institucional del cual no puede

²

<http://dev2015.grupogia.com/empresas-colombia?sector=Comercio%20De%20Vehiculos%20Y%20Actividades%20Conexas> -05/06/2016

³ <http://empresite.eleconomistaamerica.co/Sector/G5005030/departamento/BOGOTA/> -05/06/2016

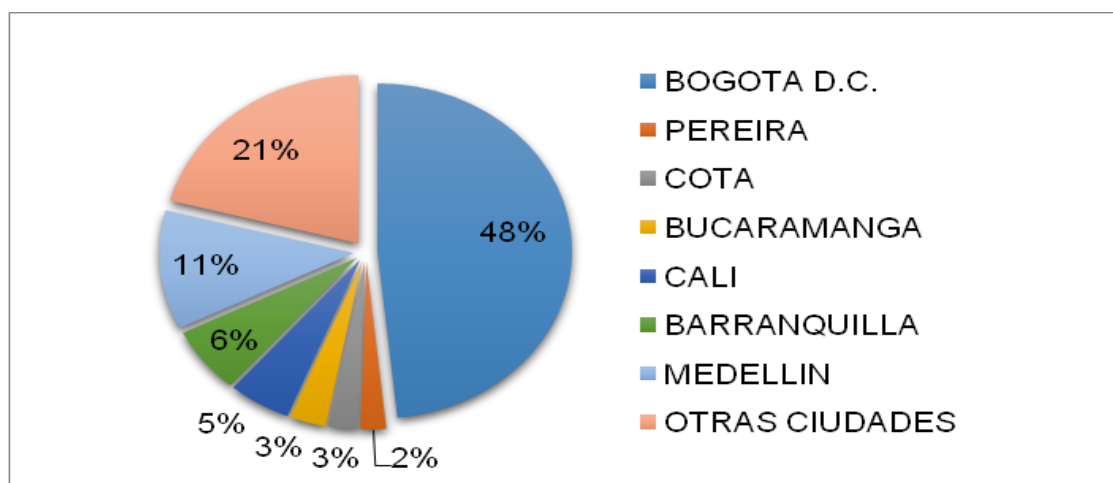
⁴ <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=816#sthash.V3AhfLpv.dpuf> -05/06/2016

dar información por cláusulas de confidencialidad firmadas. Este cliente podrá traer consigo un aumento en las ventas y reducir el riesgo en la cartera, de acuerdo a las negociaciones que lleven a buen inicio de operación.

1.2.2. Descripción de la competencia. La Superintendencia de Sociedades en su circular 115-000008, indica que por mandato del artículo 289 del código de comercio las entidades que se encuentren bajo su vigilancia deben reportar los estados financieros al final de cada ejercicio (31 de diciembre).

De acuerdo con lo anterior la Superfinanciera de sociedades consolidó la información reportada por empresas del sector de Comercio, Mantenimiento y Reparación De Vehículos Automotor en Colombia, de acuerdo a lo anterior, a continuación, se encuentra especificada la participación del sector por ciudad:

Ilustración 4 Ingresos del sector Comercio, Mantenimiento y Reparación De Vehículos Automotor, a nivel nacional año 2015



Fuente: Elaboración Propia con datos reportados a la Superintendencia de Sociedades

La competencia en el sector de Comercio, Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automotor en Bogotá es extensa siendo la ciudad más representativa a nivel nacional. La competencia de “La empresa” es grande y la obliga a generar nuevas estrategias que generen valor, como lo menciona Oscar León García: “*Las competencias fundamentales hacen que una empresa sea diferente a las demás y explica por qué unas empresas generan más valor que otras*”⁵, por ello es necesario identificar la competencia directa con el fin de implementar estrategias para adecuar las mejores prácticas para el mejoramiento continuo. Siendo así, la competencia directa son empresas cuyo factor común es la ubicación, ya que su cercanía hace que tengan una relación en el mercado.

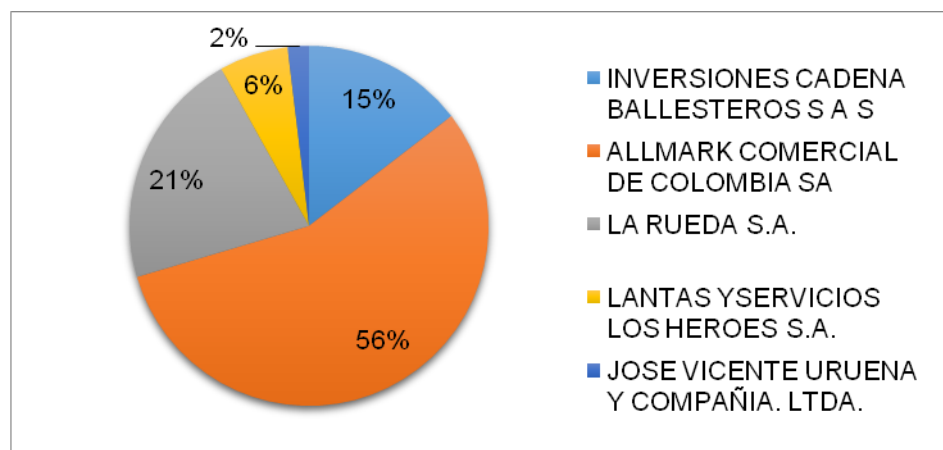
⁵ León García, Oscar (1999). administración financiera, fundamentos y aplicaciones 3 ed. Cali: Prensa moderna impresores S.A.

La competencia directa identificada es:

Llantas y Servicios Los Héroes S.A.
Allmark Comercial De Colombia S.A
Inversiones Cadena Ballesteros S A S
La Rueda S.A.

1.2.3. Participación de la Empresa y de su competencia en el Mercado. La participación de “La empresa” en la competencia directa es del 2%, su competencia más fuerte es Allmark Comercial de Colombia S.A que representa el 56% de las ventas, en razón que es una empresa que realiza ventas por Internet y el 59% de sus gastos son de ventas.

Ilustración 5 Ventas año 2015 en comparación con la competencia directa



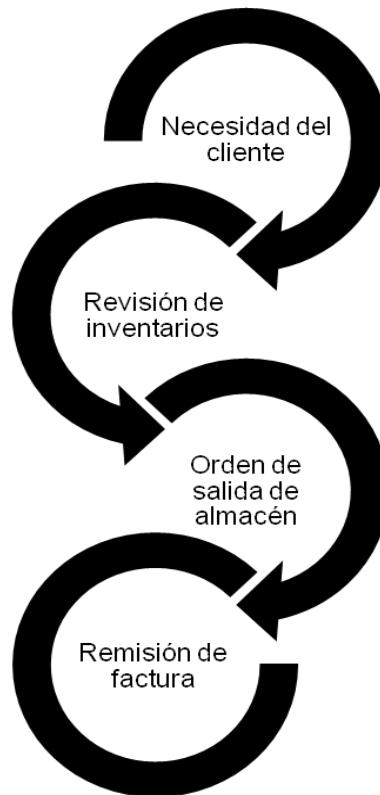
Fuente: Elaboración Propia con datos reportados a la Superintendencia de Sociedades

1.3 PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

1.3.1. Descripción de los Procesos. “La empresa” comercializa llantas, neumáticos, protectores, reencauches accesorios y repuestos. El mayor stock de los inventarios son las llantas, siendo el producto más vendido del inventario. Tiene dos tipos de clientes: los corporativos a los cuales se les otorga de 30 a 60 días de pago y particulares que realizan compras esporádicas y su pago debe de ser en efectivo o con tarjeta débito crédito. (Aunque con tarjeta de crédito genera costos adicionales que deberían ser cobrados al cliente o dependiendo de la negociación y el tipo de cliente este es asumido por “La empresa”).

1.3.2. Diagrama de los Procesos. El proceso de comercialización se desarrolla así:

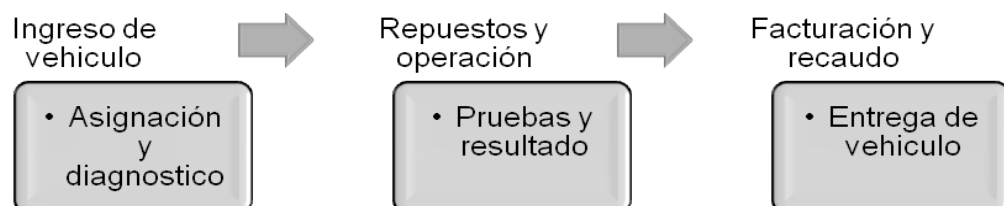
Ilustración 6 Diagrama del proceso de venta de mercancía



Fuente: Elaboración propia basado con información de la empresa

El proceso de servicios se desarrolla así:

Ilustración 7 Diagrama del proceso de venta de Servicios



Fuente: Elaboración propia basado con información de la empresa

1.3.3. Equipos e Instalaciones. “La empresa” está ubicada en calle 80 # 20-19 única sede, donde tiene seis equipos instalados de cuatro tipos, los cuales se exponen a continuación:

Equipo de alineación dinámico.
Dos equipos de balanceo.
Dos máquinas desmontadoras.
Un compresor de aire.

1.3.4. Capacidad Instalada. De acuerdo a los recursos disponibles que tiene la empresa tales como el personal, equipos e instalaciones su mayor nivel de prestación de servicio se describe así:

Las horas de trabajo son 48 semanales y cada unidad puede prestar el servicio a tres vehículos por hora, generando una capacidad instalada para la prestación del servicio de alineación y balanceo de 288 vehículos a la semana.

Tabla 2 Capacidad Instalada de la empresa

Unidades atendidas por hora	Horas semanales trabajadas	Capacidad por maquina	Capacidad Total
3	48	144	288

Fuente: Elaboración propia basado en información de la empresa.

El precio actual de balanceo es de COP90.000, por lo cual la capacidad instalada podría generar hasta COP1.347MM anuales, este valor se puede ver afectado positivamente por las ventas de productos.

1.3.5. Manejo de Inventarios. Se utiliza el método de inventarios permanentes, a través de costos promedios ponderados, estos inventarios para el año 2015 están conformados por llantas que equivalen al 95% del stock, el 5% restante está conformado por repuestos de tipo mecánico, aceites para frenos y otros.

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

1.4.1. Organigrama. “La empresa” no tiene estructurado un organigrama, sin embargo, existe una predeterminación de los empleados para seguir un orden jerárquico determinado por el nivel de responsabilidad. Su planta de personal está conformada así:

Gerente General
Administrador
Contador

Vendedor Externo
 Secretaria
 Cajera
 Operario de Alineación
 Operario de Balanceo
 Operario de Rectificación

1.4.2. Sueldos y Carga prestacional.

Tabla 3 Sueldos y Carga prestacional

CARGO	Salario Mensual	Auxilio de transporte
Administrador	950	77.7
Vendedor Externo	950	77.7
Secretaria	950	77.7
Cajera	950	77.7
Operario de Alineación	689.454	77.7
Operario de Balanceo	689.454	77.7
Operario de Rectificación	689.454	77.7
Total, Salarios	5.868.362	543.9

Concepto	Factor	2015
Salario Anual	12	70.420.344,00
Auxilio de transporte anual	12	6.526.800,00
Cesantía	8,33%	8.149.564,62
Int. Cesantía	12%	977.947,75
Prima	8,33%	6.409.697,10
Vacaciones	4,17%	3.208.695,90
Salud	8,50%	6.540.507,24
Pensión	12%	9.233.657,28
ARL	1%	769.471,44
CCF	4%	3.077.885,76
ICBF	3%	2.308.414,32
Sena	2%	1.538.942,88
Gastos de Nomina		119.161.928,29

Salario Integral Operario	27.832.848
Honorarios Revisor Fiscal	7.000.000
Honorarios Auditoria Externa	15.000.000
Honorarios Asesoría Técnica	1.500.000
Honorarios Contadora	15.600.000
Otros Gastos de Personal	66.932.848

Fuente: Elaboración propia basado en información de la empresa

2. EL PROBLEMA.

2.1. JUSTIFICACIÓN. Atendiendo los requerimientos de “*La empresa*”, se desarrolla un análisis preliminar de la situación financiera de la misma, donde se identifica la necesidad de desarrollar una valoración, tomando como base la información los Estados Financieros y notas de los años 2011 a 2015, con el fin de hacer recomendaciones que sirvan para la generación de valor.

De acuerdo a lo anterior, se pudo establecer que el crecimiento de las ventas o ingresos operacionales de los años estudiados no han sido los suficientes para sopesar los costos y los gastos inherentes a la operación, generando con ello una disminución en la utilidad operativa, afectando las inversiones realizadas por sus accionistas.

Así mismo, se evidencia que la empresa tiene activos improductivos que aumentan los gastos de la organización y no generan ningún tipo de utilidad para la misma.

2.2. OBJETIVOS. Los objetivos de esta valoración son:

2.2.1. Objetivo general. Generar estrategias para “la empresa” a través de herramientas financieras para que la Junta Directiva tome decisiones que promuevan la creación de valor a partir del cuarto trimestre del año 2016.

2.2.2. Objetivos Específicos. Los objetivos específicos para esta valoración son:

- Establecer y analizar la situación organizacional actual de "la empresa" y el entorno económico en el que se encuentra operando.
- Proponer estrategias para generar valor, mediante el diagnóstico financiero, involucrando a los trabajadores con el fin de promover la cultura de generación de valor.
- Aproximar el valor de mercado de la empresa con el fin de ofrecer a los accionistas herramientas que soporten la toma de decisiones.
- Evaluar los resultados obtenidos de la aplicación de las estrategias propuestas, con el fin de validar la eficiencia de las mismas.

2.3. MARCO REFERENCIAL O TEÓRICO. En el desarrollo y elaboración del proyecto, se ha tenido en cuenta material bibliográfico relacionado al diagnóstico financiero, flujo de caja, administración financiera, valoración de empresa y otros relacionados.

Teniendo en cuenta que a partir de bases sólidas se debe comenzar por llevar a cabo un diagnóstico financiero de la organización. Según Héctor Ortiz Anaya un diagnóstico financiero consiste en:

*“Tomar las cifras de los estados financieros de una empresa, al igual que la información básica de tipo cualitativo y, con base en la misma obtener información y conclusiones importantes sobre la situación financiera del negocio, sus fortalezas, sus debilidades y las acciones que es necesario emprender para mejorar dicha situación”*⁶.

La gestión financiera basada en valor se enfatiza en la creación de valor económico, basándose en un sistema económico contable conjugado a largo y corto plazo teniendo como pieza clave los flujos de tesorería y sus elementos de referencia como lo son la rentabilidad económica y los inductores de valor.

Según John D. Martin, J. y William Petty en su libro gestión basada en valor indican que

*“los elementos más importantes de un sistema de gestión basada en valor diseñado para crear y mantener el ciclo de creación de valor continuado es un ciclo donde la creación de valor se identifican las oportunidades y se formulan estrategias. Es el cálculo (evaluación) donde se aplica la valoración de caja libre, valor económico añadido y rendimiento del flujo de caja, siendo el último ciclo la compensación total y el incentivo variable”*⁷.

En caso contrario, la gestión tradicional tiene como base el sistema contable fiscal centrado a corto plazo, con un elemento de referencia de rentabilidad económica simple, buscando un beneficio a corto plazo. Sin embargo, la *“orientación al valor como elemento fundamental para la toma de decisiones es una realidad que siempre ha estado presente en la práctica empresarial”*⁸.

Según Javier Serrano, Profesor titular de la facultad de Administración de la Universidad de los Andes:

*“La valoración de empresas corresponde a un trabajo que requiere conocimientos técnicos” ... “para aproximar un rango de valores dentro del cual existe la mayor probabilidad de que se encuentre el valor de una empresa”*⁹.

⁶ ORTIZ ANAYA, Héctor. Finanzas Básicas para no Financieros. Bogotá: Thomson Learning Inc, 2003. p. 134.391 p. ISBN.

⁷ MARTIN & PETTY, Jhon & William, GESTIÓN BASADA EN VALOR, Ed. Gestión 2000, S.A. 2ª Edición, Estados Unidos, 2000.

⁸ LOPEZ LUBIÁN, Francisco & LUNA BUTZ, Walter, VALORACIÓN DE EMPRESAS EN LA PRACTICA, Mc Graw Hill, Madrid, 2001

⁹ Serrano, Javier y Villareal, Julio. (1993). Fundamentos de Finanzas. Ed. McGraw Hill. 2ª Edición.

Este valor permite conocer cuál es la realidad de la organización analizada y determinar el valor de mercado en un foco de tiempo, así como también tomar decisiones que minimicen la incertidumbre de la empresa.

Según Javier Serrano en su libro Fundamentos de Finanzas:

“Las diferentes metodologías que se pueden identificar para la valoración de empresas en marcha son:

Métodos que no utilizan información de mercado:

Valor en libros.

Valor ajustado en libros.

Valor de liquidación.

Métodos que utilizan información de mercado:

Valor de reposición.

Valor en bolsa.

Valor según múltiplos.

Valor según transacciones comparables.

Métodos que utilizan proyecciones:

Valor presente de las utilidades.

Valor presente de los dividendos.

Valor presente del flujo de caja libre”¹⁰.

Teniendo en cuenta lo mencionado, el método seleccionado para llevar a cabo la valoración de “la empresa” será el de **valor presente del Flujo de Caja Libre**, para el cual existen las siguientes teorías:

Oscar León García, en su libro Administración Financiera señala:

“Es el flujo de caja que queda disponible para los acreedores financieros y los socios. A los acreedores financieros se les atiende con Servicio a la Deuda (capital más intereses), y a los propietarios con la suma restante, con la cual ellos toman decisiones, una de las cuales es la determinación de la cantidad a repartir como dividendos”¹¹.

Según Alberto Parra Palacios, “Es la herramienta que nos muestra el flujo de efectivo disponible para los accionistas generado por una empresa como negocio en sí durante un período”.¹²

¹⁰ Serrano, Javier y Villareal, Julio. (1993). Fundamentos de Finanzas. Ed. McGraw Hill. 2ª Edición.

¹¹ León García, Oscar (1999). Administración financiera, fundamentos y aplicaciones 3 ed. Cali: Prensa moderna impresores s.a.

¹² Parra B. Alberto. Valoración de empresas: Métodos de valoración. Contexto, Vol. (2), 87-100

Según Ignacio Vélez Pareja, en su libro Decisiones de inversión enfocado a la valoración de empresas.

“El FCL es lo que está disponible para entregar y que realmente se entrega a los dueños del capital (deuda o patrimonio) después de ajustarlos por el ahorro en impuestos. Este flujo de caja libre es el flujo de caja total”¹³

Según Riedler Zitzmann, en su libro valoración de Empresas con Excel.

“Es el monto disponible para atender los compromisos con los proveedores de capital de la empresa: acreedores financieros y propietarios o socios”¹⁴.

Ahora bien, Según Iván Álvarez Piedrahita, en su libro Finanzas estratégicas y creación de valor, el valor presente del flujo de caja libre es:

“El dinero disponible en un periodo por los inversionistas de una empresa después de pagar impuestos, y deducir el capital invertido (erogaciones en capital de trabajo y en trabajo de capital) necesaria para que la empresa cumpla sus operaciones y sus estrategias de crecimiento”¹⁵.

De acuerdo a lo anterior, se procedió a llevar a cabo la proyección del flujo de caja libre bajo la teoría de Oscar León García, la cual tiene como base el valor residual de la empresa con el fin de proyectar su valor futuro.

Desde una perspectiva teórica. El valor residual es:

Según Carles Carrasco Zújar & Joan Pallerola Comamala, *“Es el valor del activo al final de la vida de la inversión”¹⁶.*

Según Oscar León García,

“Es el supuesto valor de la empresa al final del periodo relevante o periodo explícito, que resulta de asumir que si se producen los flujos de caja libre esperados (FCL) en ese lapso”¹⁷.

¹³ Vélez, Pareja Ignacio. (2002). “Decisiones de Inversión: Enfocado a la Valoración de Empresas” Centro Editorial Javeriano. 3ª Edición.

¹⁴ ZITZMAN RIEDLER, Werner. VALORACION DE EMPRESAS CON EXCEL. Editorial Alfaomega Colombiana S.A. Colombia, 2009

¹⁵ ALVAREZ PIEDRAHITA, Ivan. FINANZAS ESTRATÉGICAS Y CREACIÓN DE VALOR. Editorial Kimpres Ltda, Bogotá, 2008

¹⁶ CARRASCO ZÚJAR, Carles & PALLEROLA COMAMALA, Joan, GESTIÓN FINANCIERA, Ediciones de la U, Bogotá, 2014

Según Javier Serrano,

“El valor residual al final el período de proyección es igual al valor presente en esa fecha de los flujos, para los años comprendidos entre el año siguiente al período de proyección e infinito”¹⁸.

Según José Manuel Sapag, *“Es el valor presente de todos los flujos futuros, que es capaz de generar un activo, descontado a una tasa relevante”¹⁹*

Ahora bien, para llevar a cabo la valoración se debe tener en cuenta diferentes aspectos que atañen a la organización, tal como lo indica Iván Álvarez Piedrahita quien nos señala que la valoración depende de *“El entorno de la empresa, el flujo de efectivo, el riesgo, la estructura y el costo de capital, las utilidades y las políticas de dividendo constituyen los componentes de generación de valor”²⁰*.

De acuerdo a lo anterior, es importante conocer el entorno en el cual se desarrolla la organización y la importancia que tiene identificarla como empresa.

Las empresas Pyme representan el 99,9% de las empresas en Colombia, lo cual haría suponer que estas empresas deberían representar una gran participación en el PIB del país. Sin embargo, según Rafael Ignacio Pérez-Urbe, director del grupo de investigación G3Pymes de la universidad EAN,

“Las pymes en Colombia aportan cerca del 38% del PIB total, una cifra considerablemente baja teniendo en cuenta que en algunas economías desarrolladas estas pueden participar hasta en el 50% o 60% de la producción nacional”.

La creación a diario de nuevas pymes supondría un gran éxito para este sector en el país, no obstante, según Rafael Ignacio Pérez-Urbe *“solamente el 50% de las mipymes colombianas sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero”*. Esta selección natural del mercado lleva a la conclusión que las empresas que están activas más de tres años son empresas que ya han encontrado su lugar en el mercado. No obstante, este no es el caso de “la empresa”, la cual lleva en el mercado más de 46 años y en los últimos cinco años no está generando valor para sus accionistas.

Asimismo, según Rafael Ignacio Pérez-Urbe las pymes en Colombia están fallando en:

¹⁷ GARCIA SERNA, Oscar León, VALORACIÓN DE EMPRESAS, GERENCIA DEL VALOR Y EVA, Editorial Prensa Moderno Impresores S.A., Cali, 2003

¹⁸ <http://www.redalyc.org/html/716/71602404/>

¹⁹ SAPAG PUELMA, Jose Manuel. EVALUACION DE PROYECTOS, Mc Graw Hill, Bogota, 2007.

²⁰ ALVAREZ PIEDRAHITA, Ivan. FINANZAS ESTRATÉGICAS Y CREACIÓN DE VALOR. Editorial Kimpres Ltda, Bogota, 2008

“la poca importancia que le dan a la innovación y al conocimiento, los cuales deberían ser el centro y el corazón que hacen mover los otros ítems de importancia en las organizaciones” ... “Esta innovación la deben desarrollar todas las empresas con el fin de generar nuevos métodos para obtener ingresos en la organización”.²¹

Según Tulio Zuloaga, presidente de la Asociación del Sector Automotor y sus Partes (Asopartes) el sector de autopartes actualmente atraviesa por:

“un panorama de incertidumbre por la coyuntura económica que vive el país” ... “el impacto de la tasa de cambio, la inflación y la caída en la confianza de los consumidores limitan la venta de vehículos y sus partes”.²²

Una consideración importante es que el sistema de evaluación y compensación debe de estar orientado al mercado de capitales. Es decir, la clave para conseguir con éxito que un empleado piense como tal piense como un propietario está en evaluar y recompensar a este empleado utilizando métodos que intenten igualar las recompensas obtenidas por los propietarios.

Así mismo es de señalar las ventajas competitivas que tiene la organización actualmente, Michael Porter señala que:

“La ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes. Puede traducirse en precios más bajos que los de los competidores por beneficios equivalentes o por ofrecer beneficios especiales que compensan con creces un precio más elevado.”²³

Así mismo, Michael Porter indica que:

“La competencia determina el éxito o el fracaso de las empresas, también establece la conveniencia de las actividades que pueden favorecer su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación.”²⁴

En síntesis, para la valoración de empresa es importante tener en cuenta todos los aspectos que influyen en el comportamiento de la empresa, tales como país, industria, sector, ciudad en la que desarrolla su actividad económica, la competencia, y demás variables que afecten de manera directa e indirecta.

²¹ <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

²² <http://www.asopartes.com/>

²³ PORTER, Michael VENTAJA COMPETITIVA GRUPO EDITORIAL PATRIA MEXICO 2009.

2.4. DIAGNÓSTICO FINANCIERO. JOSÉ UREÑA Y CIA LTDA. Es una compañía del sector comercial de vehículos y actividades conexas, su objeto social es la compra, distribución y venta de repuestos y accesorios para vehículos, llantas, neumáticos, y otros para los mismos, ubicada en Bogotá D.C. en los últimos tres años ha presentado pérdidas en su Estado de Resultados y por ello se genera la necesidad de realizar un diagnóstico Financiero.

De acuerdo al estudio de la industria en la actualidad, se realizó un análisis a través de las cinco fuerzas de Michael Porter, así:

Amenaza de la entrada de Nuevos competidores: En este sector, la empresa se ve enfrentada a nuevos competidores, con la oferta de nuevas marcas como es el caso de las llantas importadas desde China, la apuesta de nuevos competidores en la oferta de servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.

Es viable que nuevas compañías quieran invertir en el sector, ofertando los servicios y productos que actualmente ofrece la compañía, sumándole a esto, unas barreras de entrada que son muy laxas en el sector de comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores.

Poder de Negociación con los proveedores: La empresa a través de su trayectoria en el mercado, ha logrado generar confianza en los proveedores que la asisten en la operación económica, este reconocimiento obtenido se ve reflejado en pagos oportunos, la capacidad de mantener los negocios existentes o generar nuevos acuerdos.

Poder de Negociación con los compradores: Se observa que la empresa tiene una influencia positiva en los clientes actuales debido a su ventaja competitiva con el servicio que ofrece a través de la máquina de alineación y balanceo. Así mismo la confianza de los clientes por el respaldo que dan las marcas de los productos ofertados.

Amenaza en el ingreso de Productos sustitutos: Se evidencia que, a pesar de los avances tecnológicos y nuevas ofertas en maquinaria de este tipo, actualmente no es de alto riesgo el ingreso de algún equipo que amenace directamente los servicios ofrecidos.

La tendencia de la tecnología y la preocupación por la conservación del medio ambiente ha llevado a varios cambios en la utilización del caucho para la producción de llantas, sin embargo, hasta el momento no se ha dado a conocer un desarrollo e innovación de este producto que traiga consigo un cambio en el inventario existente.

Rivalidad entre competidores: La rivalidad entre los competidores se desarrolla a través de los precios de cada servicio ofrecido y en los productos vendidos tanto a intermediarios o sub distribuidores como a clientes finales.

2.4.1. Análisis Cualitativo.

2.4.1.1. Entorno Económico. El informe emitido por la ANDI llamado “Colombia: Balance 2015 y Perspectivas 2016” afirma que el 2015 fue un año complejo y además que:

“Entre los factores favorables está el inicio de la ejecución de los proyectos de infraestructura; los avances en el proceso de paz; el desarrollo de proyectos de inversión productiva que mantuvo la tasa de inversión alrededor del 30% del PIB; el reconocimiento de inversionistas nacionales e internacionales a Colombia como un país con alto potencial lo que le permitió conservar el grado de inversión, y, la discusión de reformas estructurales que no dan espera, como son las desarrolladas en el marco de la misión rural y la comisión de expertos para la equidad y competitividad tributaria.”²⁵

Mientras tanto los aspectos negativos resaltados fueron

“el impacto que ha tenido el desplome de los precios del petróleo, el fenómeno del niño, el cierre de la frontera con Venezuela, el endurecimiento en las condiciones de exportación hacia Ecuador y por supuesto, la desaceleración en la economía mundial.”²⁶

De acuerdo a lo anterior, Colombia tuvo en el 2015 un crecimiento satisfactorio, terminando el año 2015 con una tasa del 3%, que comparada con el estancamiento en América Latina y un bajo crecimiento mundial es favorable. Este desempeño no se generaliza para todos los sectores, las actividades como obras públicas, café, comercio y sector financiero, presentaron una dinámica por encima del promedio.

La inflación de Colombia es baja a comparación de muchos países de la región, pero son evidentes las presiones en el alza de los precios en la canasta familiar y está lejos de la meta de inflación del Banco de la República, razón por la cual, el banco central ha subido la tasa repo durante 8 meses seguidos, generando

²⁵ <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016.compressed.pdf>

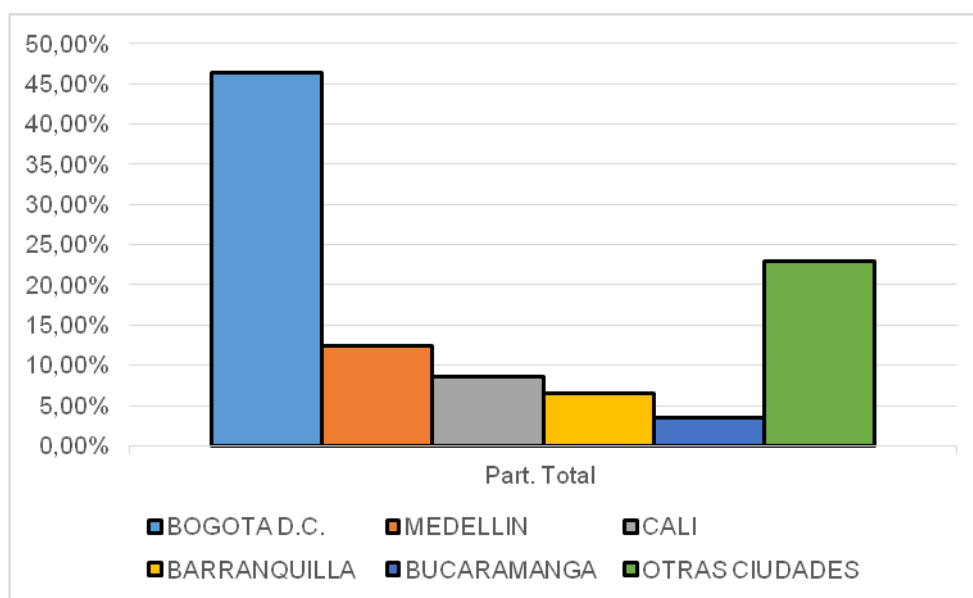
²⁶ <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016.compressed.pdf>

austeridad en el pueblo colombiano, generando un alza mayor para la inflación en el año.

2.4.1.2. Industria. JOSÉ UREÑA Y CIA LTDA. Es vigilado por la Superintendencia de sociedades y como tal debe de reportar la información contable a esta entidad.

Según la Superintendencia de Sociedades, en los Estados financieros reportados por las sociedades en el año 2015 el comportamiento de las 25.217 empresas que reportaron información a esta Superintendencia, el sector de comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotor es el tercer sector que reporta más ingresos por valor de \$17.884.776.538 correspondiente a la suma de 1.030 empresas de las cuales 468 empresas están ubicadas en Bogotá y son las que más generan ingresos a nivel Nacional, a continuación se ilustran los ingresos obtenidos por ciudad, así:

Ilustración 8 Ingresos año 2015 de las empresas del sector Comercio, Mantenimiento Y Reparación De Vehículos Automotor



Fuente: Elaboración Propia con base en la Información reportada a Supersociedades

2.4.1.3. Empresa. “La Empresa” fue constituida por Escritura Publica No. 3150 de la Notaria 5 de Bogotá, de fecha 19 de junio de 1970; y con objeto social y nombre ratificado por escritura pública 10.754 de la Notaria 27 de Bogotá, del 18 de septiembre de 1990. La última reforma fue el 08 de septiembre de 2009, Escritura 3214, Notaria 12 de Bogotá, y se refiere a la participación de la sociedad en una Unión Temporal para la distribución de Combustibles y su objeto social es la compra, distribución y venta de combustibles, repuestos, accesorios, llantas, neumáticos y otros accesorios para vehículos.

La sociedad orientó su sistema contable por el Decreto 2650 de diciembre 29, 1993, que estableció el Plan Único de Cuentas PUC y registró los ajustes por inflación según las leyes vigentes a partir del año 1992 y hasta diciembre de 2006.

En la implementación de normas internacionales de información financiera la sociedad se encuentra clasificada en el GRUPO 2 de Implementación de Normas Internacionales de Información Financiera. Durante el año 2015 y 2014 se comenzó la realización y preparación obligatoria para la convergencia a NIIF enfocada a identificar los principales impactos cualitativos y cuantitativos a que haya lugar.

2.4.1.4. Administración y Gerencia. “La empresa” actualmente cuenta con un gerente general, quien actúa como representante legal y tiene a cargo nueve (9) empleados, vinculados directamente por la empresa, los cuales son:

Un Administrador, dos de ventas, cuatro operativos y dos administrativos, el Contador y Revisor Fiscal tienen contrato por prestación de Servicios.

2.4.2. Análisis Cuantitativo.

2.4.2.1. Balance General.

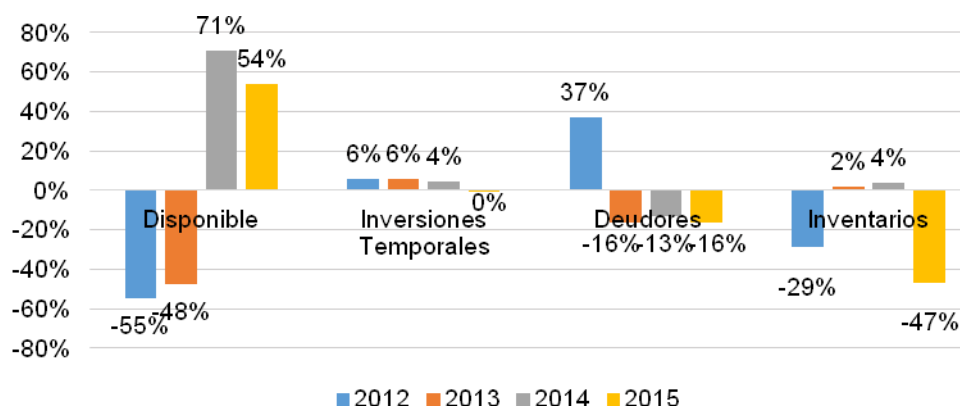
2.4.1.2. Activos

“La empresa” se analiza en su totalidad entre los periodos del año 2011 a 2015, cuenta con activos totales de \$7.012.379.107 para el año 2015, las variaciones más relevantes fueron:

- **Activo Corrientes:** Para el caso del Disponible, es de anotar que comparativamente entre los años 2013-2014 y 2014-2015 tuvo un crecimiento de 71% y 54% respectivamente.

Las inversiones temporales corresponden a CDT'S, los rendimientos generados han sido capitalizados en estas inversiones, en el año 2014 disminuyó esta inversión, puesto que los intereses generados en el 2014 no se reinvirtieron con el fin de convertirlos en disponible, estas inversiones corresponden al 5% del total del activo para los años 2014 y 2015, dichas inversiones se han realizado por más de cinco años mientras que la inversión que se ha realizado en el objeto social de la empresa no ha sido considerable.

Ilustración 9 Variación del Activo Corriente



Fuente: Elaboración propia con datos de los Estados Financieros de la empresa.

El grupo de Deudores aumento su valor en el año 2012, este crecimiento se debe a préstamos realizados a Urueña Zuccardi. Sin embargo, los deudores comerciales han venido disminuyendo, entre los años 2011 y 2015 se evidencia un decrecimiento del 28%, si bien el número de clientes aumentó en los últimos dos años, no fue lo suficiente para sopesar la pérdida de clientes significativos en el año 2013 principalmente.

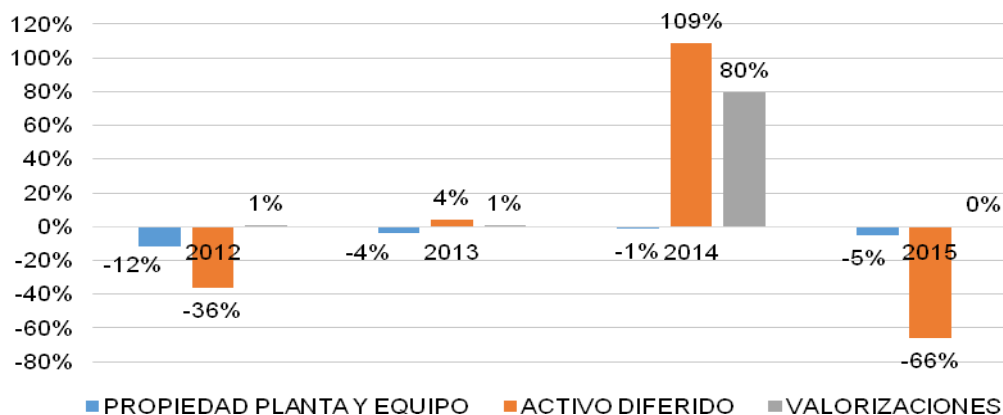
Para valuar los inventarios se utiliza el método de inventarios permanentes por medio de costos promedios ponderados, estos inventarios están conformados por llantas que equivalen al 95% del stock, entre neumáticos y algunos repuestos, para el año 2015 estos inventarios se reducen 47% siendo proporcional con la disminución de proveedores generado por la disminución de ventas.

- **Activo no Corriente.** Las inversiones son registradas al costo ajustado, el cual no excede el valor de realización, las inversiones a largo plazo están constituidas por dos inversiones; una por Urysa Ltda., la cual ha tenido crecimiento en todos los años por ajustes de inflación, y la segunda inversión se hizo en con la estación de Servicio llamada Estación Teusaquillo No. 6 Ltda. Las inversiones han sido constantes durante los últimos tres años, no han presentado variación y la rentabilidad generada por estas inversiones ha venido siendo canceladas por Urysa Ltda.

Las propiedades, plantas y equipos, considerados activos fijos, están registrados al costo ajustado por inflación. Se deprecian con base en el método de línea recta y sobre la vida útil estimadas generalmente aceptadas en Colombia para efectos contables. La propiedad planta y equipo está conformado por edificios, maquinaria y equipo, equipo de oficina, equipo de cómputo y equipo de transporte, los valores más

significativos se encuentran en edificaciones que aumentaron en el 2015 el 6,67%.

Ilustración 10 Variación del Activo no Corriente



Fuente: Elaboración propia con datos de los Estados Financieros de la empresa

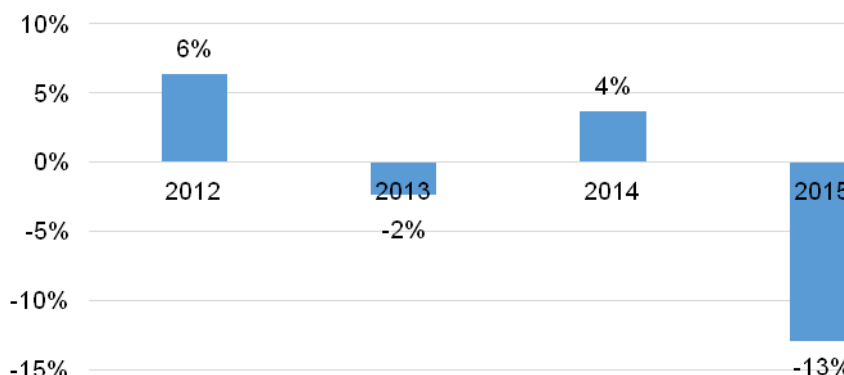
En el año 2015 la propiedad planta y equipo esta depreciada en un 73%, donde el equipo de oficina y el equipo de cómputo están depreciados en su totalidad, mientras que la maquinaria y equipos que son los instrumentos para el desarrollo de las actividades propias del objeto social están depreciados en un 66,1%.

Las valorizaciones se registran en cuentas separadas dentro de los activos y cuentas de superávit por valorizaciones, y no son susceptibles de distribución, mientras que las desvalorizaciones son llevadas como provisiones con cargo a resultados. En el año 2014 crecieron un 80% respecto al año anterior, debido a estudios técnicos de los bienes raíces, realizados en el año 2014, estas valorizaciones equivalen a un 82,50% del total del activo.

- **Pasivos y Patrimonio.** Tiene un total de pasivos de \$631.659.906, el pasivo corriente corresponde al 13% del pasivo total en el año 2015, en los últimos cinco años no ha presentado obligaciones financieras, sus obligaciones más relevantes son los Proveedores Nacionales; los cuales han disminuido para el año 2015 en 61%, no es acorde al comportamiento de años anteriores, esta reducción de proveedores se explica en la disminución de ventas y la reducción de inventarios.

El pasivo a largo plazo equivale en un 86% del total del pasivo para el año 2015, corresponde a Participaciones por pagar a cuatro socios, con una distribución del 25% por cada socio. Este pasivo no ha tenido ninguna variación en los últimos cinco años.

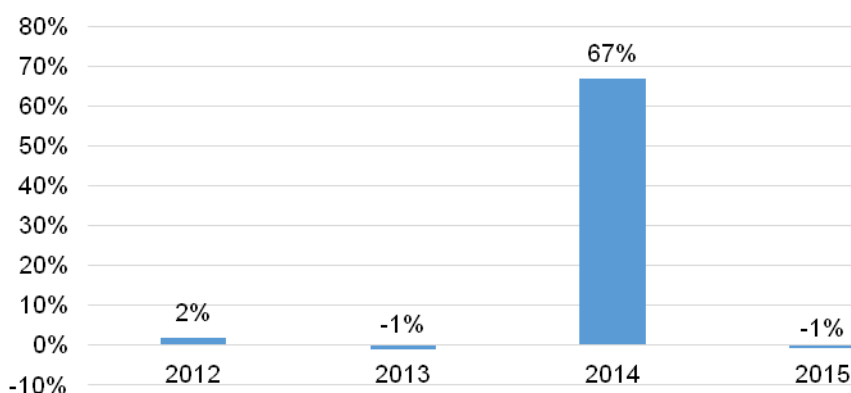
Ilustración 11 Variación del Pasivo



Fuente: Elaboración propia con Datos de los Estados Financieros de la Empresa.

El Patrimonio está conformado por un valor total de \$6.380.719.201 para el año 2015, presentó un crecimiento para el año 2014 del 67%, debido al aumento del superávit por inversiones y de bienes raíces.

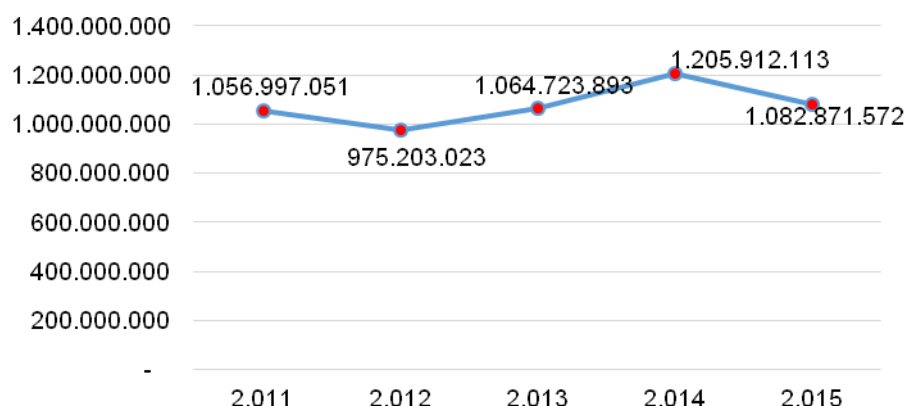
Ilustración 12 Variación del Total Patrimonio.



Fuente: Elaboración propia con Datos de los Estados Financieros de la Empresa

2.4.2.2. Estado De Resultados. “La empresa” presentó una disminución en los ingresos operacionales del 10% para el año 2015 y en el año 2012 también tuvo una disminución del 11%, estas disminuciones han sido apalancadas por los años 2011, 2013 y 2014, no obstante, “la empresa” no ha crecido ni siquiera con la inflación de los últimos cinco años. A causa de la baja penetración en el mercado y falta de estrategias competitivas.

Ilustración 13 Total Ingresos Operacionales



Fuente: Elaboración propia con Datos de los Estados Financieros de la empresa.

Los costos de venta disminuyeron 12% en concordancia con la disminución de los ingresos operacionales, caso contrario de los gastos de administración que han aumentado en los periodos estudiados el 32%.

Para el año 2015 los costos de venta disminuyeron el 12% en concordancia con los ingresos operacionales, caso contrario de los gastos operacionales que presentaron un aumento del 4%, se evidencia que esta cuenta presentó un aumento relevante en el año 2013 pasando del 0.97% al 31%, los gastos no han disminuido desde este periodo.

2.4.2.3 Flujo de Efectivo. La operación no está generando el suficiente efectivo, este resultado refleja que no existe una efectividad de las operaciones, sus actividades operacionales verifican que no tienen la capacidad, eficiencia y efectividad para generar efectivo de sus operaciones.

Tabla 4 Flujo de Efectivo Año 2015 de "La Empresa"

FLUJO DE EFECTIVO AÑO 2015	
UTILIDAD DEL PERIODO (ESTADO DE RESULTADOS)	-29.435
(+) DEPRECIACIONES	35.396
(+) PROVISIONES	403
(-) UTILIDAD EN MÉTODO DE PARTICIPACIÓN	13.753
(-) UTILIDAD EN VTA PROPIEDADES Y EQUIPO Y/O OTROS BIENES	8.500
(+) PROVISIÓN IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS (EST. RESULTADOS)	5.888
SUBTOTAL	-10.001
EFFECTIVO GENERADO EN OPERACIÓN	-10.001
(+) DISMINUCION DEUDORES	64.289
(+) AUMENTO PROVEEDORES	73.598
(-) AUMENTO DEUDORES	-
(-) AUMENTO INVENTARIOS	85.706
(-) DISMINUCION CUENTAS POR PAGAR	70
(-) DISMINUCION IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	12.557
(-) DISMINUCION OBLIGACIONES LABORALES	6.750
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	22.803
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE INVERSION	-
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES FINANCIERAS	-
TOTAL - AUMENTO (DISMINUCION) DEL EFECTIVO	22.803
EFECTIVO AÑO ANTERIOR	42.434
EFECTIVO PRESENTE AÑO	65.237

Elaboración Fuente. Propia con Datos de los Estados Financieros de la empresa.

Es decir, la empresa no está creando valor según lo mencionado por Iván Álvarez Piedrahita donde señala que “En el entorno de la creación de valor en las empresas, el flujo de efectivo, el riesgo, la estructura y el costo de capital, las utilidades y las políticas de dividendo constituyen los componentes de generación de valor”.

2.4.3. Inductores Financieros. Los inductores obtenidos al llevar a cabo la evaluación de los estados financieros de “*la Empresa*” son detallados a continuación:

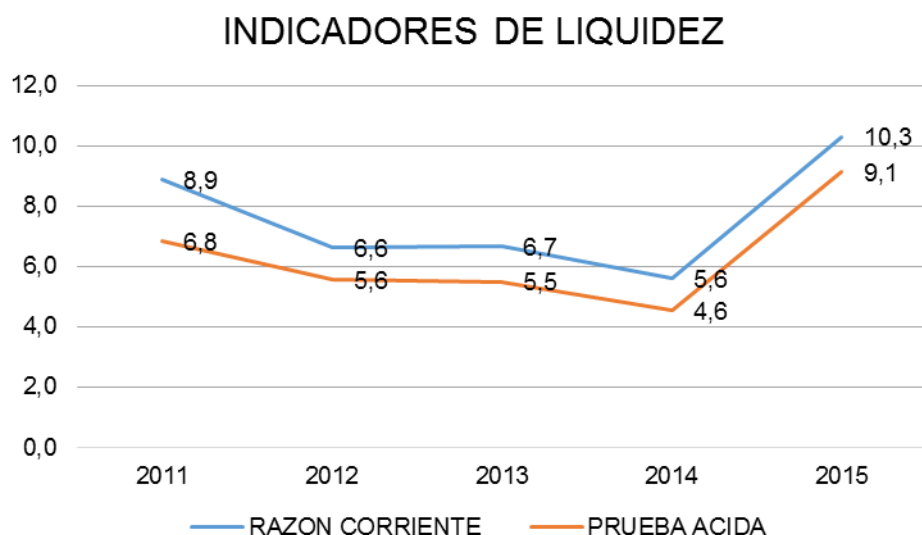
2.4.3.1. Indicadores de Liquidez. “La empresa” tiene la liquidez suficiente para cubrir con sus obligaciones a corto plazo, el comportamiento de los años anteriores es variable pero siempre ha presentado liquidez, en el año 2015 aumento la Razón corriente debido a la disminución de los Proveedores. Tiene la capacidad inmediata de cancelar sus pasivos a corto plazo, sin depender de la venta de sus existencias en mercancía según Prueba Ácida realizada.

Tabla 5 Indicadores de Liquidez

INDICADOR	2011	2012	2013	2014	2015
RAZÓN CORRIENTE	8,9	6,6	6,7	5,6	10,3
PRUEBA ACIDA	6,8	5,6	5,5	4,6	9,1
CAPITAL NETO DE TRABAJO	941.956.714	928.437.905	858.845.131	815.331.081	784.074.897

Fuente: Elaboración propia con Datos de los Estados Financieros de la empresa.

Ilustración 14 Indicadores de Liquidez

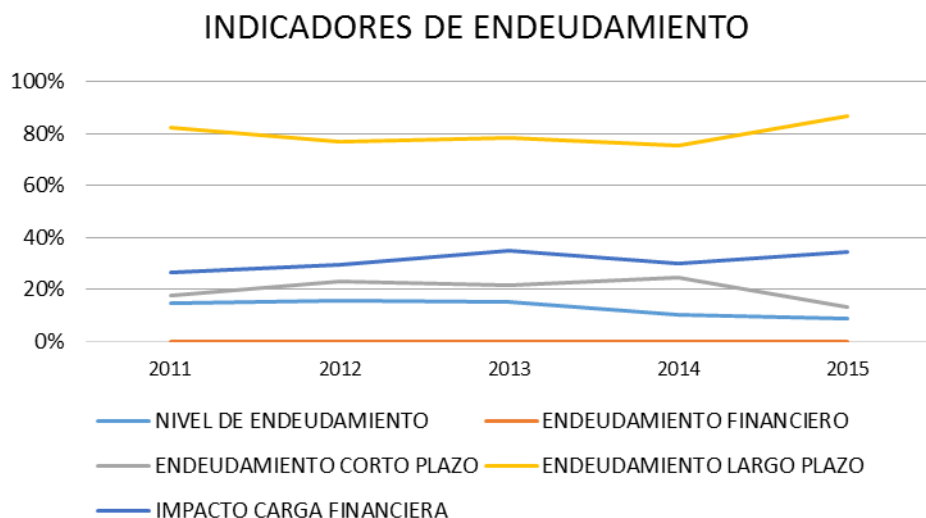


Fuente: Elaboración propia con Datos de los Estados Financieros de la empresa.

2.4.3.3. Indicadores de Endeudamiento. El nivel de endeudamiento es bajo, ha presentado una disminución en los últimos dos años, debido al aumento de los activos totales en sus valorizaciones, es posible que estas valorizaciones no se tengan en cuenta en el caso de una solicitud de financiamiento con los Bancos, la empresa tiene la política de no apalancarse con bancos.

El porcentaje de los acreedores en relación con la financiación de los activos de la compañía es de 9%, esta participación corresponde en su mayoría a las “participaciones por pagar”, las cuales no han presentado disminución ni variación alguna durante los últimos tres años, es un comportamiento atípico que no favorece a la compañía en su nivel de endeudamiento a largo plazo. La compañía no tiene ningún endeudamiento con el sector financiero, se apalanca de los Proveedores como se puede observar en el endeudamiento a corto plazo.

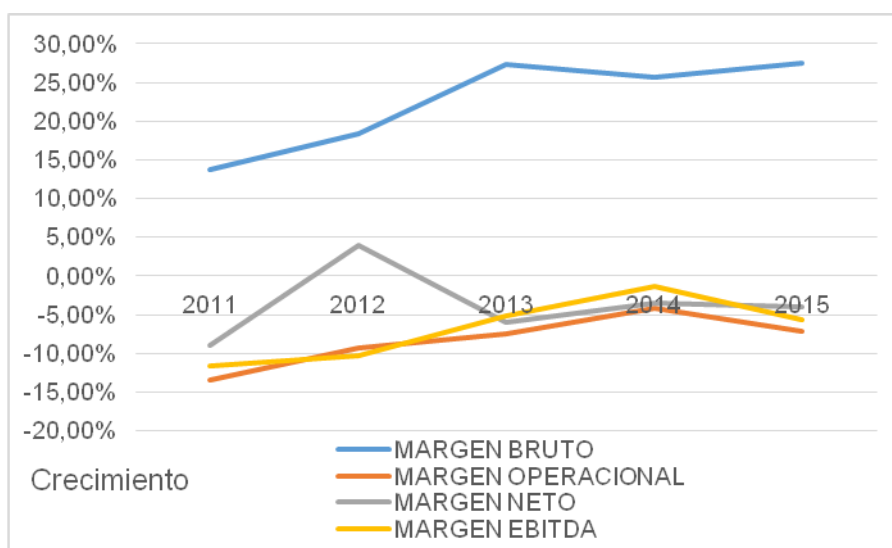
Ilustración 15 Indicadores de Endeudamiento



Fuente: Elaboración propia con Datos de los Estados Financieros de la empresa.

2.4.3.4. Indicadores de Rentabilidad. La Rentabilidad en el patrimonio es negativa, Los activos no tienen la capacidad para producir utilidad o están siendo subutilizados, en los últimos cinco años solo en el año 2012 género utilidad.

Ilustración 16 Indicadores de Rentabilidad.

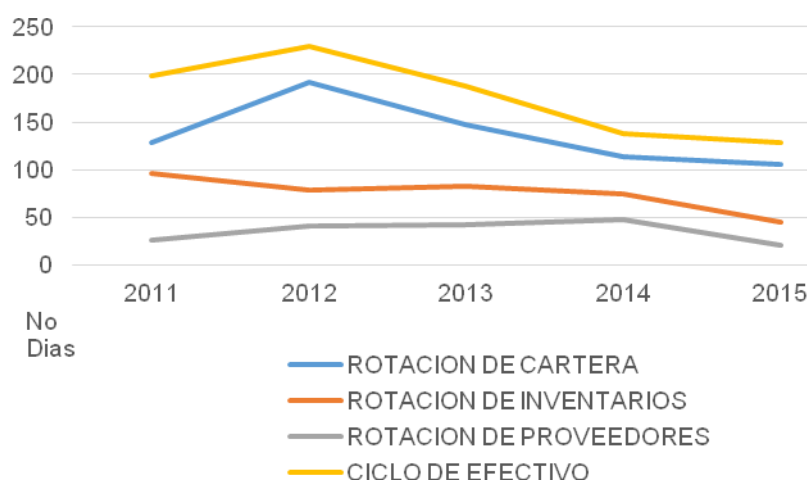


Fuente: Elaboración propia con Datos de los Estados Financieros de la empresa.

El margen bruto durante los últimos años ha crecido constantemente, no obstante, el margen operativo ha sido negativo todos los años, lo anterior indica que los gastos operacionales han sido parte clave en la pérdida de valor por parte de la organización y adicionalmente los ingresos operacionales no logran sopesar los egresos no operacionales y los impuestos que son cancelados por “la empresa”, razón por la cual, el margen neto es aún más nocivo para los resultados anuales de “la empresa”. El Margen EBITDA indica que la operación no genera ninguna rentabilidad, no tiene el suficiente desempeño operativo y sus ventas no son las suficientes para generar utilidad a sus accionistas.

2.4.3.5. Indicadores de Actividad. El manejo del flujo de efectivo es determinado por la combinación de diferentes factores que intervienen en el ciclo de operaciones que lo conforman, y actualmente los tiempos que se manejan con los proveedores están determinados por cada proveedor y a pesar que la organización ha tratado de manejarlos a un mayor plazo este proceso ha sido difícil, a continuación, los indicadores de actividad.

Ilustración 17 Indicadores de Actividad



Fuente: Elaboración propia con Datos de los Estados Financieros de la empresa.

La rotación de cartera presentó un aumento en los años 2011 a 2013, al igual que la rotación de inventarios y proveedores, aunque mejoró la eficiencia en el recaudo de cartera para el año 2015, no es suficiente para cubrir los días de proveedores.

El ciclo de efectivo en el 2015 fue de 129 días, es decir no tienen un nivel óptimo de efectivo para liquidar las cuentas por pagar.

2.4.3.6. Inductores de Valor. Los inductores que tiene “la empresa” para el periodo comprendido entre los años 2011 y 2015 fueron los siguientes:

- **Ktno:** Para el año 2015 la empresa cierra el ciclo de su operación con una tendencia decreciente respecto a su liquidez operativa, teniendo como punto de referencia una participación sobre las ventas del 0.51 para el año 2011 y pasando al 0.34 en el año 2015, esto se evidencia por una disminución de los activos.
- **Pdc:** Para el año 2015 la PDC muestra como resultado -0.17, teniendo en cuenta que el margen Ebitda es negativo y menor que la productividad de capital de trabajo, esta palanca de crecimiento no es favorable para un escenario de crecimiento, en situaciones ideales esta palanca de crecimiento debería estar más cerca de 1 que de cero.
- **Rona:** La utilización correcta de los activos no ha sido eficiente y se logra determinar desde el año 2011 con un -1.81, un tiempo intermedio en el 2013 con un -2.51% y mejorando este indicador en un -1.29% para el año 2015 pero mintiéndose en negativo, mostrando realmente las pérdidas netas de la empresa.
- **Eva:** Se evidencia un EVA negativo a través de los 5 años comprendidos en el diagnostico financiero o en términos reales la destrucción de valor por parte de la empresa, teniendo presente que el comportamiento del sector positivo.
- **Uodi:** La utilidad operacional de la empresa se ve afectada directamente por la participación de los gastos que es mayor a esta utilidad, como resultado tenemos un UODI negativo a través de los años comprendidos desde el 2011 hasta 2015. Esto ocasiona que la empresa no tenga una aplicación de tasa impositiva común mente aceptada.
- **Rentabilidad Activo Fijo:** Para el año 2015, se muestra una productividad de 6.5 los ingresos sobre los activos fijos, no es preciso confirmar que realmente la empresa está presentando una eficiencia del total de sus activos fijos para la generación de las ventas.

2.4.4.1. Formulación. “La empresa” no está generando valor, a medida que transcurren los años sus pérdidas continúan, sus activos no están estructurados de manera que generen valor a sus accionistas. De acuerdo a lo anterior, se identificaron los factores más relevantes que afectan financieramente a la compañía:

No tiene rentabilidad, no ha gestionado en sus indicadores de efectividad y de actividad: la falta de una misión, visión y objetivos estratégicos no han sido tenidos en cuenta, y tanto los colaboradores como el gerente no tienen un norte hacia el cual dirigir sus esfuerzos. No hay expectativas financieras, expectativas en la

consecución de clientes, estructuración de procesos internos, crecimiento y aprendizaje para los colaboradores, todos estos factores han generado desconocimiento por parte de “la empresa” de cuáles son los elementos que generen valor a la organización y cuáles son los que los destruyen.

A pesar de que la liquidez es favorable para el desarrollo del negocio, se logra a través de la destrucción de valor, “la empresa” tiene la suficiente capacidad instalada para asumir más ventas o prestación de servicios, esto debido a la pérdida de clientes significativos para el negocio, así mismo, estos activos improductivos generan gastos que aumentan las pérdidas que sumados a las inversiones que se desvían de la actividad principal de la compañía, hacen percibir que no existe credibilidad en el negocio y por ello es necesario generar valor de continuidad.

Su nivel de endeudamiento a largo plazo se ve afectado por el pasivo de “participaciones por pagar” que ha sido constantes en los últimos cinco años, debido a que no se entregaron estos recursos a sus accionistas en su momento y adicionalmente no se han evidenciado estrategias de capitalización por más de cinco años.

La rotación de sus proveedores es baja a comparación de la rotación de los inventarios y de cartera, es necesario analizar estrategias que permitan mejorar este factor para que la compañía sea sostenible.

La compañía debe crear valor para sus propietarios a través del direccionamiento estratégico, gestión financiera y gestión de talento humano, son alternativas que hacen parte del “Sistema de valor” según el autor Oscar León García, y que se deben implementar para garantizar el fomento de cultura de la gerencia del valor en la empresa.

3. METODOLOGÍA

3.1. MATERIALES. Para el desarrollo de este trabajo se han utilizado los Estados financieros de “La empresa” de los periodos del año 2011 a 2015, material académico como libros físicos y libros digitalizados, consultas de páginas web, proyecciones de datos estadísticos y académicos.

3.2. FASES. Para llevar a cabo la valoración se han identificado fases con el fin de tener un orden para culminar a satisfacción el trabajo, así:

3.2.1. Fase 1. Recolección de la Información. Se realizó una primera visita a “La empresa” para exponer los beneficios de realizar una valoración de empresa, y con el fin de conocer las instalaciones física, el funcionamiento administrativo, operativo y la junta directiva.

Se solicitó una segunda visita a las instalaciones para entrevistar al administrador y conocer en detalle las actividades operativas, financieras, administrativas dejando en claro los términos del trabajo.

Se solicitó toda la información necesaria a “la empresa” por medios físicos, material de trabajo para el proyecto, Estados financieros que comprenden: Balance General, Estado de resultados, Notas a los estados financieros, Flujo de efectivo, de los años 2011 al 2015 debidamente soportados y firmados por revisor fiscal y contador.

3.2.2. Fase 2. Diagnóstico y Análisis de la Información. Se realizó una revisión de los documentos físicos y su respectiva transcripción de la información a un archivo en Excel, dando paso a los análisis vertical y horizontal.

Con el fin de conocer el crecimiento del sector y su comportamiento en los últimos años se realizó varias consultas a informes emitidos por el DANE, Autopartes, Superintendencia de sociedades y otros relacionados.

Con la información consultada se toma como referencia para comparar la información financiera de “la empresa”. De acuerdo con la información se realizó la formulación de los indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, actividad y de valor, con el fin de analizar el comportamiento de los últimos años y resaltar la información más relevante que estuviera afectando la salud financiera de la empresa.

3.2.3. Fase 3. Diseño y desarrollo del modelo financiero. Para el desarrollo de las proyecciones de los estados financieros al año 2020, se inició con la búsqueda de los inductores macroeconómicos como la proyección de IPC, PIB, inflación,

Tasa de impuestos y otros relacionados. Información que fue consultada en el Bancolombia, Secretaria de Hacienda y Banco de la Republica.

Para la proyección del PIB y el IPC se realizó un promedio entre los dos datos consultados. Los impuestos se tomaron con base en la información reportada por la DIAN.

Para la proyección de las ventas se realizó por Método de líneas al cuadrado, Método del incremento porcentual y Método del incremento absoluto, resultados que fueron comparados para identificar los valores mínimos y máximos. De acuerdo con esta información se dejaron los resultados aleatorios para realizar mil simulaciones. Teniendo en cuenta los resultados de estas simulaciones se realizó un análisis descriptivo.

La proyección de los costos se realizó de acuerdo con la media de los últimos 3 años históricos.

La proyección de las ventas y los costos no se realizaron con base en la inflación o el IPC, teniendo en cuenta que su crecimiento histórico no presenta ningún comportamiento de crecimiento con relación a estos macro inductores, más el crecimiento histórico de ventas es el propio de “la empresa”, creciendo a un ritmo menor que la inflación.

Los gastos administrativos y de ventas están consolidados, la empresa no los discrimina en el Estado de Resultados, por esta razón fue necesario que “La empresa” enviara la información detallada de los gastos del año 2015, esto con el fin de realizar una clasificación de la información que crece según inflación. Es de tener en cuenta que el único gasto relacionado con las ventas son las comisiones, las cuales corresponden al 1,93% del valor de las ventas.

Ahora Bien, el modelo contiene la siguiente información:

- **E.F:** Estados financieros de “la empresa” para el periodo comprendido entre los años 2011 y 2015.
- **INDICADORES:** Liquidez, endeudamiento, rentabilidad, actividad, inductores de valor para el periodo comprendido entre los años 2011 y 2015.
- **RONA:** Árbol de decisión del RONA.
- **RO:** Árbol de decisión del RO.
- **DATOS DE ENTRADA:** Supuestos macroeconómicos, comportamiento de las cuentas.
- **E.F PROYECTADOS:** Estados financieros de “la empresa” proyectados para el periodo comprendido entre los años 2016 y 2020.

- **IND. PROYECT:** Liquidez, endeudamiento, rentabilidad, actividad, inductores de valor para el periodo comprendido entre los años 2016 y 2020.
- **ESTR 1:** Estrategia propuesta para la generación de valor.
- **ESTRAT Y RECOMEN:** Resumen de las estrategias y recomendaciones realizadas a *“La empresa”*.
- **SIMULACIÓN:** Ejercicio de simulación realizado a las ventas.

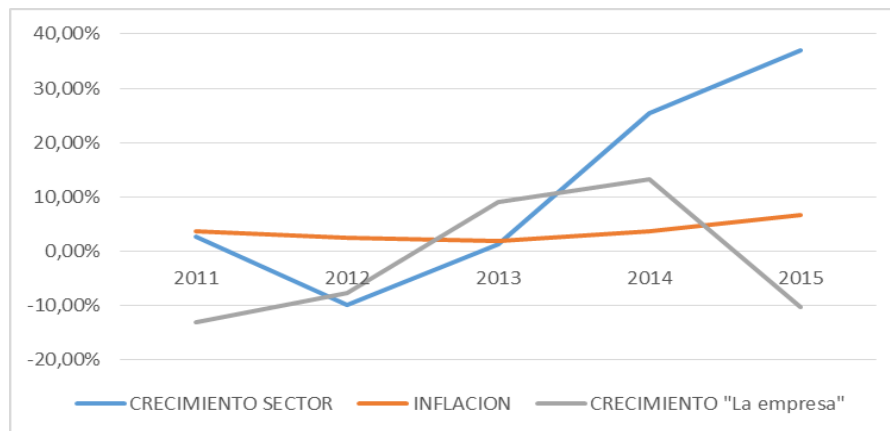
3.2.4. Fase 4. Análisis de resultados y planteamiento de estrategias.

La cuarta fase tiene como base los resultados obtenidos por medio del modelo financiero, estos resultados son analizados con el fin de conocer el futuro próximo de la empresa y generar estrategias que ayuden a solucionar los problemas que actualmente tiene la empresa, con el fin de ser expuestos a los accionistas para la posterior toma de decisiones.

4. RESULTADOS

Con base en el análisis realizado se evidencio que las ventas de la organización en los periodos analizados no se han comportado de acuerdo al sector en el cual desarrolla su actividad económica, y tampoco al nivel de la inflación del país, tal como se evidencia en la siguiente gráfica:

Ilustración 18 Relación de Crecimiento

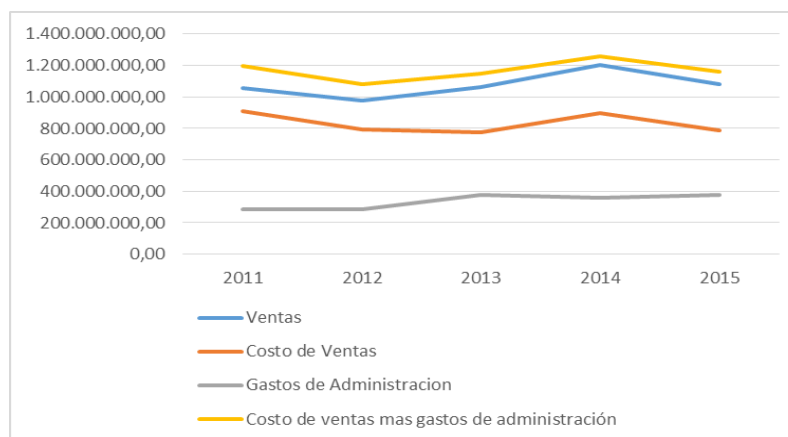


Fuente: Elaboración propia con datos de los Estados Financieros de la empresa, Banco de la Republica y Asopartes.

De acuerdo a lo anteriormente descrito, el crecimiento en ventas no será proyectado con tendencias del sector y tampoco con la inflación proyectada en el país, ya que estas dos variables no tienen relación con el crecimiento de la empresa en el periodo comprendido entre los años 2011 y 2015. Los métodos trabajados para obtener una razón del crecimiento que estuviese acorde con la realidad de la empresa fueron: Método de líneas al cuadrado, métodos de incremento porcentual y método decrecimiento absoluto.

Ahora bien, se evidencia que la organización no está siendo efectiva con los ingresos obtenidos ya que los costos inherentes a la operación y los gastos de administración y ventas en todos los años son superiores a las ventas realizadas, lo descrito se puede evidenciar en la siguiente gráfica:

Ilustración 19 Relación de ingresos con los costos y gastos



Fuente: Elaboración propia con datos de los Estados Financieros de la empresa.

Con base en el histórico financiero se desarrolló una proyección de los estados de resultados y estados financieros de “la empresa” para evaluar los Macro Inductores, las proyecciones de Inductores, WACC, Flujo de Caja Descontado, EVA todo con proyección a 5 años, con el propósito de entregar información a los accionistas que les permita conocer a través del modelo propuesto si “la empresa” está generando o perdiendo valor.

4.1. RECOMENDACIONES O ESTRATEGIAS. Las estrategias que se recomiendan para “La empresa” se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 6 Problemas y Estrategias

Problemas	Estrategias a verificar en el modelo.
Crecimiento negativo	Aumento de las ventas.
Costos y gastos exagerados	Disminución del porcentaje de participación de los gastos con respecto a las ventas realizadas.
Poca inversión en el objeto social	Desarrollar inversión en el reconocimiento de la empresa en la ciudad.
No hay direccionamiento estratégico	Crear misión, visión, objetivos estratégicos,
Inversión en actividades diferentes al objeto social.	Utilizar el dinero que se encuentra en inversiones temporales con el fin de invertir en “la empresa”.
Aumento en la rotación de proveedores	Negociar un mayor plazo de pago con los proveedores con el fin de mejorar el flujo de “la empresa”

4.2. LOS SUPUESTOS MACROECONOMICOS. Actualmente en Colombia se están proyectando los supuestos macroeconómicos que se detallan a continuación:

4.2.1. Inflación. Las perspectivas de inflación para el año 2016 fueron las siguientes:

Tabla 7 Perspectivas de inflación

ENTIDAD	2016
IPC SEC HACIENDA	6,50%
IPC BANCOLOMBIA	5,40%

Fuente: Elaboración propia con datos de la secretaria de Hacienda y Grupo Bancolombia.

Sin embargo, las perspectivas no se han cumplido debido a la situación económica atípica actual de Colombia, razón por la cual, no fueron utilizadas las perspectivas. Fue utilizada la cifra más actualizada del DANE (consecuente con la realidad del país) la cual indica que, de julio de 2015 a junio de 2016, la variación acumulada del IPC fue de 8,60 %.

Para el periodo comprendido entre los años 2017 y 2020 se utilizaron las perspectivas esperadas por la secretaria distrital de Hacienda y el grupo Bancolombia, así:

Tabla 8 Perspectivas de crecimiento Inflación.

ENTIDAD	2017	2018	2019	2020
IPC SEC HACIENDA	4,00%	3,00%	3,00%	3,00%
IPC BANCOLOMBIA	3,16%	3,10%	3,04%	3,00%

Fuente: Elaboración propia con datos de la secretaria de Hacienda y Grupo Bancolombia.

4.2.2. Producto interno bruto. Las perspectivas utilizadas fueron las siguientes:

Tabla 9 Perspectivas de crecimiento PIB

ENTIDAD	2016	2017	2018	2019	2020
PIB SEC HACIENDA	2,95%	3,50%	3,90%	4,30%	4,60%
PIB BANCOLOMBIA	2,60%	2,90%	3,80%	3,90%	4,00%

Fuente: Elaboración propia con datos de la secretaria de Hacienda y Grupo Bancolombia.

4.2.3. Impuesto de Renta y Cree. Las perspectivas utilizadas fueron las siguientes:

Tabla 10 Perspectivas de crecimiento PIB

	2016	2017	2018	2019	2020
CREE	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%
RENTA	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%

Fuente: Elaboración propia con datos de la DIAN.

4.2.4. WACC. Dada la estructura de “la empresa” que no mantiene ninguna concentración de deuda financiera, el WACC es igual al costo del patrimonio conocido como K_e . Utilizando el modelo CAPM para calcular dicho costo, con el componente de la beta des apalancado del sector en el que se desarrolla la empresa.

CAPM (Capital asset pricing model)

$$K_{e_{USD}} = R_{f_{USA}} + \beta S_j (PRP_{COL} + PRM_{USA})$$

$R_{f_{USA}}$: Tasa libre de riesgo en USA

$K_{e_{USD}}$:Costo del patrimonio para una inversión de una empresa colombiana que transa en USA

βS_j :Beta del sector al cual pertenece la empresa

PRP_{COL} : Prima de riesgo país de Colombia

PRM_{USA} : Prima de riesgo de mercado en USA

$$K_{e_{COL}} = \frac{(1 + K_{e_{USA}})}{(1 + I_{USA})} * (1 + Dev) * (1 + I_{COL}) - 1$$

$K_{e_{COL}}$:Costo del patrimonio para una inversión de una empresa colombiana en Colombia

I_{USA} : Inflación en Estados Unidos

I_{COL} : Inflación en Colombia

DEV: Devaluación del peso colombiano

Tomado de Julio Sarmiento Sabogal, Profesor de la Universidad Javeriana de Colombia. ²⁷

4.3. TABLAS DE PROYECCIÓN. Las proyecciones llevadas a cabo fueron las siguientes:

4.3.1. Proyección de Ventas. El crecimiento de las ventas en la empresa es menor al crecimiento de la inflación, por esta razón fue necesario realizar varios análisis de métodos de proyección, con el fin de identificar el valor más exacto en ventas.

²⁷ <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/SisConGest.pdf>

En el primer análisis se desarrolló una regresión lineal y su coeficiente de correlación fue de 0,28 el cual indica que es inconsistente frente a los datos a los datos de las ventas.

Con el fin de hacer un análisis probabilístico se desarrolló la proyección con tres métodos identificando un valor mínimo y máximo de ventas, así:

Tabla 11 Análisis de proyección de ventas

		2016	2016	2016	2016	2016
MIN	Método de líneas al cuadrado	1.092.547.663	1.097.683.040	1.102.818.417	1.107.953.795	1.113.089.172
	Método del incremento absoluto	1.089.340.202	1.095.808.833	1.102.277.463	1.108.746.093	1.115.214.723
MIN	Método del incremento porcentual	1.095.050.665	1.107.366.737	1.119.821.329	1.132.415.997	1.145.152.318

Fuente: Elaboración propia con datos proyectados de “la empresa”

Con estos valores y aplicando una variable aleatoria se realizó mil simulaciones y estadística descriptiva para determinar la probabilidad más alta, quedando las ventas así:

Tabla 12 Proyección de Ventas

AÑO	2016	2016	2016	2016	2016
VENTAS	1.092.547.663	1.102.498.787	1.111.426.605	1.120.277.605	1.129.308.278

Fuente: Elaboración propia con datos proyectados de “la empresa”

4.3.2. Proyección de costos

El crecimiento de las ventas está relacionado directamente con los costos de venta, es por ello se tomó la participación en porcentaje de los costos sobre las ventas y se realizó un promedio de los datos históricos de los últimos tres años 2013 a 2015.

Tabla 13. Proyección de costos

	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas Nacionales	1.056.997.051	975.203.023	1.064.723.893	1.205.912.113	1.082.871.572
Costo de Ventas	911.455.683	795.199.909	773.780.235	895.261.223	784.463.446
% (costos/ventas)	86%	82%	73%	74%	72%

Promedio % (costos/ventas)	73%
-------------------------------	-----

Fuente: Elaboración propia con datos proyectados de “la empresa”

4.3.3. Proyección de Gastos

Los gastos de personal y honorarios se proyectaron aplicándole el aumento anual del PIB y las comisiones de ventas de acuerdo a las ventas proyectadas del año.

Los gastos relacionados a servicios públicos, seguros y otros se proyectaron aplicándole la inflación de cada año, en razón que los servicios prestados no tienen una relación directa con los servicios públicos.

Tabla 14 Proyección de Gastos

	2016	2016	2016	2016	2016
Gastos de Nomina	126.153.531	130.617.349	134.556.733	138.575.873	142.688.921
Otros Gastos de Personal	70.915.352	73.296.702	75.874.268	78.645.170	81.605.364
Gastos de Servicios públicos	14.731.501	15.258.889	15.724.285	16.199.158	16.685.133
Gastos por Impuestos	31.292.707	32.034.833	32.728.486	33.440.719	34.177.522
Otros Gastos por compras y servicios	130.962.130	135.650.574	139.787.917	144.009.512	148.329.797
Total Gastos Administrativos	374.055.221	386.858.347	398.671.688	410.870.432	423.486.737

Fuente: Elaboración propia con datos proyectados de "la empresa"

% Comisión por venta	1,90%
----------------------	-------

Total Gastos por comisiones de ventas	21.073.400	21.265.341	21.437.543	21.608.264	21.782.451
---------------------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

Fuente: Elaboración propia con datos proyectados de "la empresa"

4.3.4. Proyección de inductores de actividad.

4.3.4.1. Días de Inventario. La empresa según los datos históricos ha presentado una disminución de días de inventarios, y es por ello que la proyección se realizó teniendo en cuenta un promedio de estas variaciones y los días del año anterior.

Tabla 15 Análisis de Días de Inventarios

	2011	2012	2013	2014	2015
Días de inventarios	96	79	82	74	45
Variación relativa de días		-18,40%	4,80%	-10,30%	-39,20%

Promedio de Variación	-15,78%
-----------------------	---------

Fuente: Elaboración propia con datos proyectados de "la empresa"

Tabla 16 Proyección Días de Inventario

	2016	2017	2018	2019	2020
Días Inventario Proyectados	38	32	27	23	19

Fuente: Elaboración propia con datos proyectados de "la empresa"

4.3.4.2. Días de Recaudo

La empresa según los datos históricos ha reducido los días de Recaudo, y es por ello que la proyección se realizó teniendo en cuenta un promedio de estas variaciones y los días del año anterior.

Tabla 17 Análisis de días Recaudado

	2011	2012	2013	2014	2015
Rotación de cartera	129	192	147	113	105
Variación relativa de rotación		48,40%	-23,20%	-23,50%	-6,50%

Promedio de Variación	-1,22%
--------------------------	--------

Fuente: Elaboración propia con datos proyectados de "la empresa"

Tabla 18. Proyección días de recaudo

	2016	2017	2018	2019	2020
Días Recaudo Proyectados	104	103	101	100	99

Fuente: Elaboración propia con datos proyectados de "la empresa"

4.3.4.3. Días de Proveedores

La empresa según los datos históricos ha sido constante en los días de pago a proveedores, y es por ello que la proyección se realizó teniendo en cuenta un promedio de estas variaciones y los días del año anterior.

<i>Tabla 19. Análisis de Proyección de proveedores</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Rotación de proveedores	26	41	42	48	21
variación relativa de rotación de proveedores		55,8%	2,8%	16,0%	55,8%

Promedio de Variación	4,69%
-----------------------	-------

Fuente: Elaboración propia con datos proyectados de "la empresa"

Tabla 20. Días de Proveedores

	2016	2017	2018	2019	2020
Días Proveedores Proyectados	104	103	101	100	99

Fuente: Elaboración propia con datos proyectados de "la empresa"

4.4. FLUJO DE CAJA PROYECTADO. La proyección del flujo de caja se desarrolló con el fin de establecer la capacidad de gestión para generar mayor efectivo. En esta proyección se mostró la relación entre las utilidades y sus efectos en el balance. En la proyección del estado de resultados refleja pérdida en los cinco años, este dato permite determinar que la empresa no tiene la capacidad para cubrir oportunamente sus obligaciones.

El flujo de caja proyectado es proveniente de las actividades operacionales y de las actividades financieras y de financiamiento, el cual no es suficiente para cumplir con sus obligaciones, no tiene efectividad en las operaciones de la empresa.

La proyección realista genera una disminución de la caja más pronunciada en los siguientes años, lo que crea la necesidad de implementar la estrategia de convertir las inversiones temporales en disponible, para cumplir con sus obligaciones y no recurrir a la toma de obligaciones financieras.

4.5. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO. Dentro del estudio la Valoración de la Empresa, se realizó un análisis histórico de los últimos 5 años (2011 a 2015), donde se identificó que la operación central no presenta crecimiento.

Tabla 21. Estado de Resultados Proyectado (en miles)

ESTADO DE RESULTADOS	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS OPERACIONALES :					
Ventas Nacionales	1.092.548	1.102.499	1.111.427	1.120.278	1.129.308
Total Ingresos Operacionales	1.092.548	1.102.499	1.111.427	1.120.278	1.129.308
COSTO DE VENTAS :	-	-	-	-	-
Costo de Ventas	798.858	806.134	812.662	819.134	825.737
Utilidad Bruta	293.690	296.365	298.764	301.144	303.571
Gastos de Administracion	399.550	421.750	434.924	447.223	459.785
Total Gastos Operacionales	399.550	421.750	434.924	447.223	459.785
UTILIDAD OPERACIONAL	- 105.860	- 125.386	- 136.159	- 146.079	- 156.214
INGRESOS NO OPERACIONALES	27.871	10.675	7.127	-	-
GASTOS NO OPERACIONALES	5.908	5.339	5.275	5.065	26.742
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	- 83.898	- 120.049	- 134.308	- 151.144	- 182.956
Provision Imporenta	- 8.194	- 8.269	- 8.336	- 8.402	- 8.470
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	- 92.092	- 128.318	- 142.644	- 159.546	- 191.426

Fuente: Elaboración propia con datos proyectados de "la empresa"

En los Estados de Resultados proyectados se puede interpretar que la empresa no está generando Utilidad Operacional, y reflejando de manera clara la incapacidad por parte de la empresa para poder cumplir con sus parámetros operativos, legales y tributarios.

El crecimiento negativo de las ventas es uno de los principales problemas de la empresa, es por ello que se implementa tres alternativas de gestión para la creación de valor las cuales son a través del direccionamiento estratégico, gestión financiera y Gestión de valor como lo señala el autor Oscar León García.

Es por ello que se recomienda adoptar una Mentalidad estratégica, está directamente relacionado con la denominada Visión y la gerencia del valor que genera la cultura de la creación de valor.

El segundo problema que presenta la empresa son los costos, en los cinco años proyectados presenta pérdida debido a que los costos de ventas y los gastos sumados son superiores a los ingresos siendo que se proyectaron según los datos históricos. Una de las estrategias es la disminución del porcentaje de participación de los gastos con respecto a las ventas realizadas.

4.6. BALANCE GENERAL PROYECTADO. La estructura Financiera es patrimonial, siendo que en esta proyección realista no se tuvo en cuenta ningún apalancamiento financiero.

De acuerdo a la proyección realista el activo genera un incremento mínimo en todos los años, el disponible presenta disminución en los cinco años proyectados, para el año 2016 se proyecta una disminución en -102,42%, debido a las ventas no aumentan lo suficiente para responder con sus gastos y así afectando su flujo de caja en los siguientes años proyectados. La empresa por política tiene establecido no apalancarse con obligaciones financieras, es por ellos que la solución al problema de liquidez es convertir sus inversiones temporales en disponible. Otra solución es mejorar la gestión de recaudo de cartera y aumentar los días de pago a proveedores, para mejorar sus días de ciclo de caja.

El valor más significativo de los activos son las valorizaciones, en la proyección del año 2016 corresponden al 85,74% del total de los activos, y para el año 2020 se proyecta que ascenderán al 92,8% del valor de los activos, teniendo en cuenta que se proyecta un aumento anual del 4%.

Otro de los problemas que presenta la empresa es el valor de la inversión destinadas al desarrollo de su objeto social, sus inventarios corresponden a un 1,17% del valor de sus activos en comparación con las inversiones temporales en CDT's representan el 5% promedio para los cinco años siguientes de proyección. Como estrategia a este problema se trasladan estas inversiones temporales al disponible para mejorar la liquidez de la empresa.

4.7. INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS. De acuerdo a los estados financieros proyectados de los años 2016 a 2020, se realizó un análisis financiero por cada uno de los indicadores más relevantes:

4.7.1. Indicadores de liquidez proyectados. Mantiene la capacidad de cubrir los pasivos de corto plazo según la prueba acida, presenta una disminución en su capital de trabajo neto sin perder liquidez.

Tabla 22. Indicadores de Liquidez proyectados.

INDICADOR	2016	2017	2018	2019	2020
RAZON CORRIENTE	9.4	7.7	6.0	4.2	1.5
PRUEBA ACIDA	8.4	6.9	5.3	3.7	1.3
CAPITAL NETO DE TRABAJO	703,069,670	584,863,616	451,493,943	300,496,422	117,097,119

Fuente: Elaboración propia con datos proyectados de "la empresa"

4.7.2. Indicadores de endeudamiento proyectados. Se sigue manteniendo un nivel de endeudamiento bajo proyectado con respecto a la política corporativa de no utilizar apalancamiento financiero, mantiene el promedio de las obligaciones de corto y largo plazo, sigue manteniendo el apalancamiento operativo con los proveedores.

Tabla 23. Indicadores de endeudamiento proyectados.

INDICADOR	2016	2017	2018	2019	2020
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	8.81%	8.72%	8.63%	8.55%	10.25%
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO	13.21%	13.68%	14.15%	14.61%	30.99%
ENDEUDAMIENTO LARGO PLAZO	86.79%	86.32%	85.85%	85.39%	69.01%
IMPACTO CARGA FINANCIERA	0.54%	0.48%	0.47%	0.45%	2.37%

Fuente: Elaboración propia con datos proyectados de "la empresa"

4.7.3. Indicadores de rentabilidad proyectados. La Rentabilidad sigue presentando afectaciones negativas dado su alta participación de los gastos administrativos y de ventas, el margen bruto presenta un comportamiento de promedio del 26.88% entre los 5 años de proyección. Teniendo en cuenta que la empresa no está presentando tendencias de mejorar la rentabilidad de los activos, así como tampoco la rentabilidad sobre el patrimonio. El margen EBITDA aún se muestra negativo sin mejorar el desempeño operativo.

Tabla 24. Indicadores de rentabilidad proyectados.

INDICADOR	2016	2017	2018	2019	2020
ROA	-1.29%	-1.76%	-1.93%	-2.13%	-2.47%
ROE	-1.41%	-1.93%	-2.11%	-2.33%	-2.76%
MARGEN BRUTO	26.88%	26.88%	26.88%	26.88%	26.88%
MARGEN OPERACIONAL	-9.69%	-11.37%	-12.25%	-13.04%	-13.83%
MARGEN NETO	-8.43%	-11.64%	-12.83%	-14.24%	-16.95%
INDICADOR EBITDA	-3.68%	-6.84%	-7.88%	-9.12%	-11.59%

Fuente: Elaboración propia con datos proyectados de “la empresa”

4.7.4. Indicadores de actividad proyectados. La rotación de cartera presenta una tendencia a disminuir en sus días de rotación, pero la relación entre los días de pago de clientes vs los días de pago a proveedores deja una distancia de 72 días, tiempo en el cual la empresa debe financiar a sus clientes con recursos propios.

Tabla 25. Indicadores de rentabilidad proyectados.

INDICADOR	2016	2017	2018	2019	2020
ROTACION DE CARTERA	104	103	101	100	99
ROTACION DE INVENTARIOS	38	32	27	23	19
ROTACION DE PROVEEDORES	22	23	25	26	27
CICLO DE EFECTIVO	119	111	104	97	91
VARIACION RELATIVA DE ROT DE INV		-15.78%	-15.78%	-15.78%	-15.78%
VARIACION RELATIVA DE ROT DE PROV		4.69%	4.69%	4.69%	4.69%
VARIACION RELATIVA DE ROT DE CART		-1.22%	-1.22%	-1.22%	-1.22%

Fuente: Elaboración propia con datos proyectados de “la empresa”

De cara al problema encontrado en “La empresa” se inicia con el planteamiento de la estrategia, siguiendo la teoría del sistema de creación de valor a través del direccionamiento estratégico, la gestión financiera y la gestión del talento humano.

La investigación nos arroja información necesaria a tener en cuenta para continuar con el funcionamiento operativo de “la empresa” siguiendo las normas que la rigen en el entorno. Se encontró con los decretos 1562 de 11 julio 2012 como apoyo y el decreto 1443 del 31 de julio 2014 obligatorio. Por la cual la empresa debe implementar el Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST).

Con respecto al fondo de riesgos laborales las empresas que no cumplan con esta implementación serán multadas económicamente, los niveles de las multas se encuentran establecidas de acuerdo al valor de los Activos Totales, para el caso de “La empresa” se encuentra en un rango entre los COP 14.000.000 y COP 64.000.000.

La norma ISO 9001 **(SGC)**, Sistema de Gestión de calidad se centra en los procesos y en la satisfacción del cliente, generando procesos, procedimientos, y recursos para controlar y mejorar a nivel organizacional.

La implementación del SGSST y la SGC se genera durante en el segundo semestre del año 2016.

Se pretende generar un orden al interior de “la empresa” con la implementación de estas dos normas, para brindarle al cliente la confianza, logrando retener al existente y atrayendo al cliente potencial.

Para la gestión financiera se plantearon requerimientos de esfuerzos encaminados a la disminución de los gastos en un 4% y los costos en un 3%. Determinados por el análisis de las variables más sensibles, como primera variable se determinó que los gastos son la variable que más demanda control del gestor financiero, seguido de la variable costos. Estos niveles en eficiencia de las variables gastos y costos son establecidos por el promedio de la variación absoluta.

La implementación de la estrategia en conjunto genera un impacto sobre las ventas en un escenario realista del 5%, que se compone por el crecimiento real de la empresa del 1.12%, más el 3.88% estimado por la información brindada por el gestor administrativo de la empresa.

Se realizó la valoración de la empresa por método de flujo de caja libre descontado, al implementar la estrategia propuesta, y se obtuvo como beneficio la disminución en la destrucción del valor de mercado en un 200.6% con respecto a la proyección real de “la empresa”, así:

Tabla 26 Flujo de caja con estrategias sugeridas

FLUJO	2016	2017	2018	2019	2020	Vr residual
FCL Proyectado	-129,441,135	-201,884,196	-229,301,875	-261,533,484	-196,053,426	-926,951,691
FCL con estrategia	-122,234,992	-158,218,766	-177,058,684	-193,612,129	-126,677,452	-499,154,273

Fuente: Elaboración propia con datos proyectados de “la empresa”

El valor de mercado de la empresa tanto de la proyección real como la implementación de la estrategia fueron proyectados y calculados bajo el escenario de un comportamiento realista, simulando de igual manera dos escenarios pesimista y optimista, la información obtenida fue la siguiente:

Tabla 27. Valor de mercado con estrategias sugeridas.

	Proyección Real	Proyección Estrategia
	Año 2015	Año 2015
Valor Presente FCL	\$ (538.481.084,26)	\$ (138.662.002)
Valor Presente Valor Terminal	\$ (448.285.448,32)	\$ (353.175.605)
VALOR MERCADO EMPRESA	\$ (986.766.532,58)	\$ (491.837.608)

Fuente: Elaboración propia con datos proyectados de "la empresa"

Teniendo en cuenta la tabla anterior, la empresa puede implementar las estrategias con el fin de mejorar el valor de mercado actual de la empresa. Sin embargo, este valor de mercado seguirá sin generar algún tipo de retorno a la empresa.

Estrategia venta de Edificio

Con el fin de que la empresa genere valor se analizó la implementación de drásticas estrategias, las cuales se presentan a continuación:

- Venta o el arriendo del Bien inmueble

Tabla 28 Estrategias de arriendo o venta de edificio

COSTO COMISION POR VENTA		6%
VENTA EDIFICIO	PESIMISTA ARRENDAR	15.000.000
	REALISTA	2.600.000.000
	OPTIMISTA	2.800.000.000
COSTO COMISION POR MERCADEO		10.000.000,00

Fuente. Elaboración Propia

En el escenario pesimista generaría un aumento en los ingresos operacionales, tiene un impacto en las ventas del 5% y una reducción de los gastos en un 5%, a pesar de este ingreso no es suficiente para generar utilidad y valor a la empresa.

En el escenario realista se estima la venta del edificio por un valor de 2.600.000.000, tendría un impacto en las ventas del 10% y una reducción de gastos del 10%.

En el escenario optimista se estima la venta del edificio por un valor de 2.800.000.000, tendría un impacto en las ventas del 20% y una reducción de gastos del 20%.

Con la generación de este efectivo se proyecta realizar el pago de las participaciones por pagar a socios, con el fin de reducir el nivel de endeudamiento a largo plazo.

En la implementación de esta estrategia, en cualquiera de los tres escenarios aumentaría el valor de la empresa, así:

Tabla 29 Escenarios de generación de valor

Escenarios	Vr. Con Estrategia	Efectividad De La Estrategia
PESIMISTA	452.371.484	130%
REALISTA	2.978.400.139	311%
OPTIMISTA	6.521.089.148	539%

Fuente. Elaboración Propia

Se realizó la valoración de la empresa por método de flujo de caja libre descontado, al implementar la segunda estrategia propuesta, y se obtuvo como beneficio la generación del valor de mercado en un 539% con respecto a la proyección real de “la empresa”, así:

Tabla 30 FCL por escenarios

FLUJO	2016	2017	2018	2019	2020
FCL Proyectado	(129.441.135)	(201.884.196)	(229.301.875)	(261.533.484)	(196.053.426)
FCL con Estrategia 2 (Pesimista)	156.607.762	19.707.344	(299.363)	(25.838.224)	46.469.828
FCL con Estrategia 2 (Realista)	2.627.181.311	164.215.408	151.733.409	135.975.618	101.539.770
FCL con Estrategia 2 (Optimista)	3.330.824.410	611.625.037	525.072.467	558.647.687	499.472.397

Fuente. Elaboración Propia

La venta del este activo improductivo aumenta el activo corriente, generando el beneficio de poder aumentar la inversión en el objeto social de la empresa, y lograr aumentar sus ventas hasta en un 20%, mejorando su rentabilidad en un 15% en promedio.

Otra de las estrategias analizadas es la reducción de los gastos, para ello se realizó un análisis de cada uno de los gastos generados en el año 2014 y 2015, identificando los gastos posibles a disminuir, donde es posible lograrlo con una campaña de concientización y el control de los gastos, en el año 2015 la empresa presenta gastos generados por indemnizaciones laborales, servicios temporales, casino, bonos navideños y otros.

Como última estrategia y viendo la necesidad de implementar un direccionamiento estratégico se sugiere la siguiente misión, visión y objetivos:

Quienes somos

En auto lago Express nuestro propósito es la plena satisfacción de nuestros clientes por medio de nuestros productos y servicios para el sector automotriz como: comercialización de llantas para los segmentos (Automóvil, Camioneta, entre otros) prestación de servicios especializado en nuestra serviteca en Alineación y balanceo contando con personal calificado y equipos tecnológicos de última generación. Queriendo ser un aliado estratégico para su compañía y sus finanzas, ofreciendo a nuestros clientes total respaldo y calidad en nuestros productos, buscando la mejora constante en nuestros procesos.

Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, por medio de asesoría y atención especializada brindada por nuestro personal calificado y con tecnología de punta, ofreciendo productos y servicios para el sector automotriz (venta de llantas para Automóvil, Camioneta, entre otros y prestación de servicios se serviteca) resaltando nuestro compromiso con el medio ambiente, queriendo ser en el mercado la mejor opción en SERVITECAS.

Visión

Ser una de las principales SERVITECA para el año 2020 en la ciudad de Bogotá, cumpliendo con los estándares de calidad, ofreciendo lo mejor en productos y servicios.

Objetivos

- Alcanzar una rentabilidad del 15% de manera anual.
- Aumentar las ventas anuales en un 20%
- Aumentar la eficiencia en la productividad en un 20% en lo que queda del año.
- Satisfacer a los clientes, utilizando herramientas de calidad con un costo adecuado para obtener utilidades a corto, mediano o largo plazo.
- Aumentar la publicidad para un mejor reconocimiento de la marca

5. CONCLUSIONES

- La empresa no tiene direccionamiento estratégico
- La empresa está destruyendo valor, las pérdidas continúan, por falta de controles que ayuden a ser eficientes los costos y gastos inherentes al desarrollo del objeto social.
- La falta de una misión, visión y objetivos estratégicos no han sido tenidos en cuenta, y tanto los colaboradores como el gerente no tienen un norte hacia el cual dirigir sus esfuerzos.
- No hay un horizonte financiero, expectativas en la consecución de clientes, estructuración de procesos internos, crecimiento y aprendizaje para los colaboradores, todos estos factores han generado desconocimiento por parte de *"la empresa"* de cuáles son los elementos que generen valor a la organización y cuáles son los que lo destruyen.
- Su nivel de endeudamiento a largo plazo se ve afectado por el pasivo de "participaciones por pagar" no se han evidenciado estrategias de capitalización por más de cinco años.
- La rotación de sus proveedores es baja a comparación de la rotación de los inventarios y de cartera, afectando su ciclo de caja
- "La empresa" debe tener como base de su desarrollo, el cumplimiento de las normas que le atañen por encontrarse en el sector de autopartes, esto con el fin de evitar multas que minimicen la utilidad obtenida o que aumenten la destrucción de valor que tiene actualmente, teniendo en cuenta lo anterior, es necesario implementar el SGSS, lo cual le ayudara ampliar el portafolio de clientes, como por ejemplo clientes del sector público.
- Adicionalmente lo mencionado anteriormente, esto le ayudará para eliminar el riesgo reputacional que tiene actualmente con respecto a su manejo operativo.
- El resultado obtenido luego de llevar a cabo la simulación de la implementación genera un aumento esperado de 5% en sus ventas de acuerdo a las negociaciones que ha llevado a cabo con la empresa del sector público con la que actualmente está llevando a cabo negociaciones.

- El efecto generado por la multa en la que se podría incurrir es desconocido para la organización ya que este depende del análisis que haga la entidad encargada, este depende de variables de la organización, tales como desconocimiento, valor de los activos, riesgo reputacional,
- La empresa actualmente ha destruido valor hace 5 años, razón por la cual en este momento le es imposible crear y en muchos casos mantener relaciones comerciales ya que la confianza de los mismos se ve afectada por la foto de sus estados financieros a final del año.
- Las estrategias de disminución de los costos operacionales en un 3% se dedujo del problema identificado en el diagnostico financiero y se propone con el fin de generar valor a la empresa.
- La venta del edificio es la estrategia que mejoraría mayor valor a la empresa, con aumento de rentabilidad y mejora de liquidez
- La reducción de los gastos en un 20% generaría una optimización en el personal y otros relacionados.
- La implementación de un direccionamiento estratégico permite medir y controlar los resultados de la empresa.
- Realizar el pago de las particiones por pagar con parte del efectivo generado de la venta del edificio, disminuye el nivel de endeudamiento a largo plazo.

6. RECOMENDACIONES

- Realizar un análisis de los costos y gastos incurridos en la operación, con el fin de establecer cuales no son necesarios para el desarrollo de la actividad económica de la empresa.
- Implementar direccionamiento estratégico que ayude a los empleados a conocer que es lo que espera la empresa de ellos.
- Implementar estrategias de mercadeo tales como ventas a través de internet, descuentos por pronto pago y búsqueda de nuevos clientes.
- Capitalizar el pasivo de participaciones con el fin de disminuir su nivel de endeudamiento a largo plazo.
- Negociar con los proveedores el aumento de días de pago con el fin de optimizar su ciclo de caja.
- La empresa debe llevar a cabo una estrategia de eficiencia de los recursos con los que desarrolla su operación ya que las ventas actualmente no están cumpliendo con el objetivo de generar valor después de descontar los costos y gastos inherentes a la operación, los costos de ventas deben ser optimizados teniendo en cuenta que están consumiendo actualmente el 77% de las ventas, lo cual obliga a "la empresa" a intentar obtener recursos que suplan estos costos exacerbados en operaciones diferentes a la que desarrolla en su objeto social.
- El apalancamiento financiero en muchos casos es necesario para hacer proyectos que ayuden al crecimiento de la empresa y la política que tiene la organización de no solicitar créditos al sector financiero la han visto avocada a no desarrollar proyectos de inversión y por consiguiente a ser una organización demasiado estática, lo cual es bastante negativo en el momento actual de la economía, donde la canibalización de los mercados genera una lucha constante de poderes donde sobrevive solamente el más capaz económicamente, sin importar la vida que tenga en el mercado.
- Se recomienda realizar un estudio de nuevos proveedores que ofrezcan menores precios, dado que en comparación con la competencia directa obtienen hasta un 40% de margen bruto.

BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ PIEDRAHITA, Iván. Finanzas Estratégicas y Creación de Valor. Editorial Kimpres Ltda., Bogotá, 2008.

DAMODARAN, Aswath. Investment Valuation, Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. John Wiley & Sons, New York, 1996.

LEÓN GARCÍA, Oscar. Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones 3 ,Ed. Prensa moderna impresores S.A., Cali, 1999.

LOPEZ LUBIÁN, Francisco & LUNA BUTZ, Walter, Valoración de Empresas en la Practica, Mc Graw Hill, Madrid, 2001

MARTIN & PETTY, Jhon & William, Gestión Basada en Valor, Ed. Gestión 2000, S.A., 2ª Edición, Estados Unidos, 2000.

ORTIZ ANAYA, Héctor. Finanzas Básicas para no Financieros, Thomson Learning Inc, Bogotá, 2003.

PARRA B., Alberto. Valoración de Empresas: Métodos de Valoración, Ed. Contexto, Vol. (2), Bogotá, 2000.

PORTER, Michael. Ventaja Competitiva, Grupo editorial Patria, México, 2009.

SERRANO & VILLAREAL, Javier & Julio. Fundamentos de Finanzas., Ed. McGraw Hill. 2ª Edición. Bogotá, 1993

VÉLEZ, Pareja Ignacio. Decisiones de Inversión: Enfocado a la Valoración de Empresas, Centro Editorial Javeriano, 3ª Edición, Bogotá, 2002.

ZITZMANN RIEDLER, Werner. Valoración de Empresas con Excel. Editorial Alfaomega Colombiana S.A., Colombia, 2009

INFOGRAFIA

<http://empresite.eleconomistaamerica.co/Sector/G5005030/departamento/BOGOTA/> -05/06/2016

<http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=816#sthash.V3AhfLpv.dpuf> -05/06/2016

<http://www.asopartes.com/>

http://aktiva.com.co/app/webroot/blog/Estudios%20sectoriales/2015/sector%20autopartes_febrero_2015.pdf

<http://dev2015.grupogia.com/empresas-colombia?sector=Comercio%20De%20Vehiculos%20Y%20Actividades%20Conexas> -05/06/2016

<http://www.asopartes.com/>

<http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

<http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

<http://www.dinero.com/empresas/articulo/venta-vehiculos/194642>

<http://www.oscarleongarcia.com/site/contenido-de-los-libros-/14-administracion-financiera-4-edicion-/21-administracion-financiera-4-o-edicion->

<http://www.redalyc.org/html/716/71602404/>

<https://www.bbvaresearch.com/public-compuesta/situacion-automotriz-colombia-2016/>

https://www.bbvaresearch.com/wpcontent/uploads/migrados/140410_Situaci_nAutomotriz_Colombia2013_tcm346-444417.pdfEstrategias

<http://www.bondsonline.com>

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> Corporate spreads:

<http://www.bradynet.com>

<http://www.mintrabajo.gov.co/marzo-2015/4317-gobierno-define-monto-de-multas-por-infracciones-en-materia-de-salud-ocupacional.html>

<http://www.mintrabajo.gov.co/marzo-2015/4317-gobierno-define-monto-de-multas-por-infracciones-en-materia-de-salud-ocupacional.html>